



الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers

مهارات القيادة لمديري المدارس

دليل المدرب

مارس ٢٠١٣



تم إعداد برنامج مهارات القيادة لمديري المدارس بواسطة مستشاري برنامج دعم التعليم وبالتنسيق مع الأكاديمية المهنية للمعلمين في مارس ٢٠١٣

مقدمة

مع بداية الألفية الثالثة أصبح من الأهمية بمكان تواجد قيادة مدرسية قادرة على اتخاذ القرار التربوي بجرأة وكفاءة، وتسعى إلى توجيه الإمكانيات المتاحة، وحسن توظيف الموارد البشرية ، بالإضافة إلى الاهتمام بالطلاب ، وتنفيذ المنهج ، وما يتطلبه من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وقيادة ، وإشراف وتمويل وتقويم ومتابعة ، وأيضاً الاتصال بالمؤسسات التعليمية الأخرى، و الاتصال بالمجتمع المحلي والبيئة المحيطة صوب تحقيق أهدافها.

و لا يعني وجود شخص ما في أعلى الهيكل التنظيمي أنه أصبح قائداً فذاً، والعكس صحيح أيضاً. فالقيادة مهارة يمكن أن يكتسبها أي شخص بغض النظر عن مركزه في المجتمع: ربة منزل تقود أسرتها، معلم يقود طلبته، مدير عام يقود منشأته، أو رئيس دولة يقود شعبه. لا تختلف مبادئ القيادة الناجحة ولكن قد تختلف آلياتها ونطاق تطبيقها! وإذا عرفنا أن أفضل من يتبع القائد، هو قائد مثله، يقدر قيمة الرؤية، ويتبناها بسرعة، ويعمل نشطاً في تحقيقها وإزالة معوقات الوصول إليها، فإننا هذا يعني أننا جميعاً يجب أن نسعى لننتحى بمواصفات القيادة الناجحة. لأن البعض قد يولد ولديه هذه المواصفات بشكل فطري، إلا أن الحقيقة، أن القيادة هي عبارة عن مجموعة مهارات يمكن تعلمها، وزيادة صقلها بالممارسة المستمرة، المهم العزم والإصرار على الاستمرار في محاولة تحسين هذه المهارة.

ولاشك أن تطوير أداء الإدارة المدرسية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمجموعة التغييرات السريعة والمتلاحقة، و التي يمر بها المجتمع الدولي في الوقت الحاضر ، وخاصة ما يتصل منها بالتحديات التي فرضها الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية ، و التقدم الهائل في وسائل الاتصال ، والتحدي الحقيقي الذي يواجه المدرسة في الوقت الحاضر يتمثل في كيفية التوصل إلى الأفكار والمبادئ الإدارية الحديثة ووظائف مدير المدرسة ، ومدير المدرسة - كقائد إداري - في أمس الحاجة في الوقت الحاضر وأكثر من أي وقت مضى، إلى تنمية أدائه من خلال إشباع احتياجاته التدريبية، حتى يصبح مؤهلاً للقيام بوظائفه ، وواعياً بعمله المدرسي.

وتأسيساً على ما سبق، فقد جاء هذا البرنامج التدريبي " مهارات القيادة لمديري المدارس "والذي يتم في خمسة أيام بحيث يغطي الموضوعات التالية :

- ✱ جودة التعليم والمدرسة الفعالة ومجالاتها في السياق التربوي المصري.
- ✱ أنماط القيادة التعليمية.
- ✱ مهام القيادة التعليمية في ضوء الوصف الوظيفي لمدير المدرسة، وفي ضوء تحقيق أهداف ونواتج التعلم وتحقيق الجودة في التعليم.
- ✱ المهارات المطلوبة للقيادة التعليمية للقيام بمهامها وتحقيق نواتج التعلم والجودة في التعليم.
- ✱ إدارة التغيير لما لها من أهمية في قيادة المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الجودة في التعليم .
- ✱ القرارات المتعلقة بعمل ومهنة مدير المدرسة.

المحتويات

٢	مقدمة
٣	المحتويات
٤	الهدف العام للبرنامج
٤	نواتج التعلم :
٥	الأساليب والفنيات المستخدمة فى البرنامج التدريبى :
٦	مدة البرنامج التدريبى :
٦	الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبى:
٧	الجدول الزمنى للبرنامج
٨	اليوم الأول: مقدمة وتعارف
٩	الجلسة الأولى : التعارف وأهداف التعليم
١٤	الجلسة الثانية: نواتج التعلم والمدرسة الفعالة
١٧	الجلسة الثالثة : جودة التعليم
٢٠	اليوم الثانى : القيادة والإدارة التعليمية
٢١	الجلسة الأولى : القيادة
٢٥	الجلسة الثانية : أنماط القيادة
٢٨	الجلسة الثالثة : السلطة والقوة
٣١	اليوم الثالث مهام القيادة التعليمية
٣٥	الجلسة الثانية : المهارات المطلوبة للقيادة
٣٨	الجلسة الثالثة: المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله
٤١	اليوم الرابع: إدارة التغيير
٤٢	الجلسة الأولى : التأمل فى عملية التغيير
٤٥	الجلسة الثانية : مقاومة التغيير
٤٨	الجلسة الثالثة: إدارة التغيير بفاعلية
٥١	اليوم الخامس: القوانين الإدارية الهامة لمدير المدرسة وخطة التنمية المهنية
٥٢	الجلسة الأولى : القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة
٥٥	الجلسة الثانية : خطة التنمية المهنية
٥٧	الجلسة الثالثة : تقييم وإداريات ورشة العمل.

الهدف العام للبرنامج

تنمية معارف ومهارات مديري المدارس بما يمكنهم من ممارسة عملهم بكفاءة وفاعلية .

نواتج التعلم :

- يتوقع بعد انتهاء البرنامج التدريبي يصبح المشاركون قادرين على أن :
١. يتعرف على المشاركين الآخرين.
 ٢. يتعرف على الأهداف العامة لورشة العمل.
 ٣. يتفق على قواعد العمل خلال الورشة.
 ٤. يستنتج الأهداف المختلفة للتعليم.
 ٥. يتعرف على نواتج التعلم.
 ٦. يستنتج المجالات الرئيسية لنواتج التعلم.
 ٧. يفرق بين مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية و المجالات العامة و المجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها.
 ٨. يعرف على المدرسة الفعالة.
 ٩. يتعرف على مجالات المدرسة الفعالة.
 ١٠. يستنتج دور القائد التعليمي في تحقيق المدرسة الفعالة.
 ١١. تعريف الجودة في التعليم.
 ١٢. يستنتج متطلبات الجودة.
 ١٣. يعرف القيادة.
 ١٤. يعرف أنماط القيادة.
 ١٥. يحدد العناصر المؤثرة في القيادة.
 ١٦. يقيم نمط قيادته/قيادتها ذاتيا.
 ١٧. يحدد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة.
 ١٨. يربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة
 ١٩. يختار نمط القيادة المناسب للمهمة.
 ٢٠. يقارن بين السلطة والقوة.
 ٢١. يحدد مصادر القوة في المؤسسة التعليمية.
 ٢٢. يطبق مهارات القيادة في إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية.

٢٣. يعرف مهام مدير المدرسة.
٢٤. يستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد.
٢٥. يحدد المهارات التي يحتاجها القائد داخل المدرسة.
٢٦. يربط بين مهام القائدة التعليمي والمهارات المطلوبة.
٢٧. يعرف المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
٢٨. يستنتج المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
٢٩. يطبق بعض المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
٣٠. يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في ادارة التغيير.
٣١. يتعرف على معيقات التغيير.
٣٢. يصنف معيقات التغيير.
٣٣. يستنتج كيف يمكن التغلب على معيقات التغيير.
٣٤. يحدد طرق التغلب على مقاومات التغيير.
٣٥. يحدد متطلبات تنفيذ التغيير.
٣٦. يحدد المجالات العامة للتغيير.
٣٧. يتعرف القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة مثل ١٥٥ و ٩٣.
٣٨. يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
٣٩. يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها
٤٠. يحدد مهارتين قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.
٤١. يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.
٤٢. يجرب بعض المواقف التي تحدث لمدير المدرسة.
٤٣. يمارس بعض المهارات اللازمة لمدير المدرسة.
٤٤. يسهم بنشاط في فعاليات البرنامج التدريبي.
٤٥. يتطوع للعمل في أداء بعض أنشطة البرنامج التدريبي.
٤٦. يلاحظ السلوكيات الجيدة لأداء القيادة المدرسية.

الأساليب والفنيات المستخدمة فى البرنامج التدريبى :

يستخدم البرنامج التدريبى فنيات متعددة فى تنفيذه من أهمها :

✳ المحاضرة القصيرة والعروض التقديمية .

✳ العصف الذهنى والمناقشة .

✳ لعب الأدوار .

- ✱ ورش العمل (الجلسات التدريبية) من خلال تقسيم المشاركين إلى مجموعات.
- ✱ التمرکز حول المشارك (المدير) وليس المدرب
- ✱ تطبيق أفكار التدريب .
- ✱ العصف الذهنی.
- ✱ لعب الأدوار.

مدة البرنامج التدريبي :

● ٣٠ ساعة مقسمة على خمسة أيام.

الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي:

- القيادات المدرسية
- المرشحين لتولى قيادات مدرسية.

الجدول الزمني للبرنامج

اليوم	الجلسة الأولى	الجلسة الثانية	الجلسة الثالثة
	١٠ : ١٢	١٢,١٥ : ٢,١٥	٢,٣٠ : ٤,٣٠
الأول: مقدمة وتعارف	التعارف وأهداف التعليم	نواتج التعلم والمدرسة الفعالة	جودة التعليم
الثاني : القيادة والإدارة التعليمية	القيادة	أنماط القيادة	السلطة والقوة
اليوم الثالث: مهام القيادة التعليمية	مهام القيادة التعليمية	المهارات المطلوبة للقيادة	المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله
اليوم الرابع: إدارة التغيير	التأمل في عملية التغيير	مقاومة التغيير	إدارة التغيير بفاعلية
اليوم الخامس: القوانين الإدارية الهامة لمدير المدرسة وخطة التنمية المهنية	القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة	خطة التنمية المهنية	تقييم وإداريات ورشة العمل.

اليوم الأول: مقدمة وتعارف

✓ أهداف اليوم: مع نهاية اليوم سوف يقوم المشاركون بـ:

- ✿ التعرف على المشاركين الآخرين.
- ✿ التعرف على الأهداف العامة لورشة العمل.
- ✿ الاتفاق على قواعد العمل خلال الورشة.
- ✿ استنتاج الأهداف المختلفة للتعليم.
- ✿ التعرف على نواتج التعلم.
- ✿ استنتاج المجالات الرئيسية لنواتج التعلم.
- ✿ التفريق بين مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية و المجالات العامة و المجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها.
- ✿ التعرف على المدرسة الفعالة.
- ✿ التعرف على مجالات المدرسة الفعالة.
- ✿ استنتاج دور القائد التعليمي في تحقيق المدرسة الفعالة.
- ✿ تعريف الجودة في التعليم.
- ✿ استنتاج متطلبات الجودة.

🕒 أجندة اليوم:

الجلسة	الزمن
الجلسة ١: التعارف و أهداف التدريب	١٢٠ دقيقة
الجلسة ٢: نواتج التعلم والمدرسة الفعالة	١٢٠ دقيقة
الجلسة ٣: جودة التعليم	١٢٠ دقيقة

الجلسة الأولى : التعارف وأهداف التعليم

اليوم	الأول	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الأولى	موضوع الجلسة	التعارف و أهداف ونواتج التعلم

الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشارك قادراً على أن:

١.	يتعرف على المشاركين الآخرين.
٢.	يتعرف الأهداف العامة لورشة العمل.
٣.	يتفق على قواعد العمل خلال الورشة.
٤.	يستنتج الأهداف المختلفة للتعليم.

المواد:

١.	ورقة عمل مدون عليها أهداف البرنامج - البرنامج الزمني للتدريب.
٢.	ورق قلاب و أقلام ماركر.
٣.	ورقة قلاب مدون عليها أهداف اليوم وأهداف التدريب.
٤.	شفافيات.

الإعداد:

١.	صندوق فارغ أو علبة للنشاط الأول.
٢.	شفافية أهداف ورشة العمل.
٣.	صور ورق العمل و الشفافيات للجلسة الأولى.
٤.	كتابة أهداف اليوم وأهداف التدريب على ورق قلاب.
٥.	ورقة قلاب كبيرة واكتب عليها "أسئلة سيتم الإجابة عنها في الأيام التالية للتدريب".
٦.	ورقة قلاب كبيرة واكتب عليها "معلومات للمشاركة".

الخطوات	النشاط	المدة
<p>✳ تأكد من أن تنظيم القاعة مناسب للتدريب وان تكون مريحة من حيث الإضاءة، أو المقاعد، أو الإنارة، أو الصوت واتخذ اللازم في حالة عدم توفر ذلك.</p> <p>✳ رحب بالمشاركين في الجلسة وقدم نفسك.</p> <p>✳ أعط الفرصة للمشاركين بتقديم أنفسهم عن طريق نشاط (صف نفسك، عرف صديقك) وتلخص خطواته فيما يلي :</p> <p>✳ يستخدم كل مشارك ورقة في وصف نفسه (شكله الخارجي) سواء لفظياً أو بالرسوم دون أن يكتب اسمه عليها.</p> <p>✳ يثني المشاركون الورقة ويضعها في صندوق.</p> <p>✳ إجمع الأوراق واخطها جيداً ثم وزعها عشوائياً على المشاركين.</p> <p>✳ يبحث كل مشارك عن الشخص صاحب الورقة بحسب الوصف.</p> <p>✳ بعد فترة أسأل بعض المشاركين عن الأفراد الذين توصلوا الى زملائهم من خلال الوصف بالورقة.</p> <p>✳ أسأل المشاركين "ما أهمية هذا التدريب بالنسبة لهم؟ وما الفائدة التي يمكن أن تعود عليهم عند اجتيازه بنجاح؟</p> <p>✳ سجل إجابات المشاركين المختلفة وأكد على الفوائد الأدبية التي سوف تعود عليهم نتيجة اجتياز التدريب مثل:</p> <p>✳ الحصول على شهادة موثقة لبرنامج تنمية مهنية معتمد.</p> <p>✳ اكتساب معارف ومهارات تنفيذ بشكل مباشر في أدائهم الوظيفي.</p> <p>✳ تمييزهم وتقدمهم المعرفي والمهاري في مجال عملهم.</p>	التعارف	٢٠ دقيقة

المدة	النشاط	الخطوات
٢٥ ق	نشاط (٢) قواعد العمل	<p>✱ اطلب من كل مجموعة تحديد ٥-٦ قواعد للعمل داخل الورشة يجب الالتزام بها لمدة ١٠ دقائق.</p> <p>✱ اطلب من كل مجموعة أن تذكر قاعدة واحدة مما توصلوا إليه، واكتبها علي ورق قلاب.</p> <p>✱ استمر في جمع قواعد العمل من المجموعات إلي أن تصل إلي قائمة تضم جميع هذه القواعد دون تكرار. أمثلة قواعد العمل:</p> <p>✱ يمنع استخدام الهاتف الجوال خلال ورشة العمل.</p> <p>✱ يمنع التأخير عن موعد الورشة.</p> <p>✱ يمنع الانسحاب قبل انتهاء اليوم التدريبي.</p> <p>✱ يجب احترام الآراء المختلفة.</p> <p>✱ يجب المشاركة بفعالية في المناقشات.</p> <p>✱</p> <p>✱ قم بطرح هذا السؤال:</p> <p>✱ لماذا يكون من الضروري وضع قواعد عامة لإتباعها في العمل؟ ناقش المجموعة للوصول إلى اتفاق.</p> <p>✱ اذكر للمشاركين إننا سوف نقوم بتعليق لوحتين للأسئلة هما:</p> <p>✱ أسئلة سيتم الإجابة عنها في الأيام التالية للتدريب.</p> <p>✱ معلومات تحب أن تشاركها مع باقي أفراد ورشة العمل.</p> <p>✱ اخبر المشاركين أن هذه اللوحات سوف تكون موجودة طوال الوقت وسيتم استخدامها أثناء التدريب وشجع المشاركين على استخدامها.</p>
٣٥ ق	نشاط (٣) توقعات المشاركين	<p>✱ استخدم طريقة الرؤوس المرقمة لتقسيم المتدربين إلي مجموعات كما يلي:</p> <p>✱ اطلب من المشاركين القيام بعد أنفسهم من ١-٦ ثم يقوم جميع الذين اتخذوا الرقم ١ بتكوين مجموعة ويكرر الأمر مع الأرقام من ٢ إلي ٦.</p> <p>✱ اطلب من المتدربين العمل في مجموعات لتحديد ما هي توقعاتهم بالنسبة للورشة وعن طريق استخدام بعض الأسئلة مثل:</p> <p>✱ عندما دعيت لحضور هذه الورشة حول مهارات القيادة لمديري المدارس ما الفائدة التي توقعتها من المشاركة؟</p> <p>✱ كيف تتوقع أن تؤثر الأشياء التي ستتعلمها في هذا المساق علي ممارستك وأدائك كقائد تربيوي؟</p>

المدة	النشاط	الخطوات
		<p>✳ ما الجديد الذي تتوقع أن تجده في هذه الورشة ولم تجده في تدريبات سابقة ؟ أو لم يكن التدريب عليه كافيا؟</p> <p>✳ بعد ١٠ دقائق: اطلب من كل مجموعة ذكر أحد التوقعات إلي أن تصل إلي جميع التوقعات الموجودة، ثم قم بكتابتها علي لوحة دون تكرار.</p> <p>✳ اعرض أهداف ورشة العمل المكتوبة مسبقا علي لوحة.</p> <p>✳ اطلب من كل مجموعة رسم شكل تخطيطي (شكل فن) (Venn Diagram) للتمييز بين التوقعات والأهداف المعروضة عليهم لتحديد الأجزاء المشتركة من خلال السؤال التالي:</p> <p>✳ حدد التوقعات المشتركة والمختلفة بين ما توقعتموه من أهداف والأهداف المعروضة عليكم ؟</p> <p>✳ اطلب من المجموعات ملئ الشكل.</p> <p>✳ بعد حوالي ١٠-١٥ دقيقة أسأل المجموعات عن ملاحظاتهم فيما يتعلق بما كتبوه في المنطقة المشتركة.</p> <p>✳ اعرض إجراءات تنفيذ البرنامج والجدول الزمني الخاص بالبرنامج ككل والربط بينه وبين الأهداف التدريبية، ويتم الاعتماد على دليل التدريب أو ورقة منفصلة توضح هذا الجدول الزمني الخاص بالبرنامج.</p>
٤٠ ق	نشاط (٤) أهداف التعلم	<p>✳ ابدأ بسؤال المشاركين "لماذا نُعلم" و ما هي أهداف التعلم الذي نقوم به في مدارسنا" من وجهة نظر الأطراف التالية:</p> <p>✳ التلاميذ (أولاد- بنات).</p> <p>✳ أولياء الأمور.</p> <p>✳ المؤسسات التعليمية.</p> <p>✳ المجتمع المحيط بالمدرسة .</p> <p>✳ اترك للمجموعات فرصة العمل لمدة ١٠ دقائق.</p> <p>✳ ابدأ في سؤال المجموعات عن رأيها في الإجابة على السؤال السابق.</p> <p>✳ اكتب اقتراحات المشاركين على ورق قلاب ووجه نظرهم إلى عدم تكرار ما تم كتابته.</p> <p>✳ اعرض على المشاركين " شريحة أهداف التعلم كما حددها قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ أهداف التعليم الأساسي المادة ١٦ "</p> <p>✳ وجه عناية المشاركين إلى أنه بالإضافة إلى ما جاء في القانون فإن المجتمع وكل</p>

الخطوات	النشاط	المدة
<p>أسرة لها هدف خاص بها من تعليم أطفالها. كما أن الأطفال أنفسهم لديهم توقعات من التعليم والتعليم وأن إدارة التعليم في المدرسة بدون وعي بهذه الأهداف يفقد التعليم جوهرة.</p> <p>* أطلب من المشاركين أن يقدموا جملة واحدة عن ما تم خلال الجلسة يصف موضوع تم مناقشته أو نشاط تم تنفيذه أو معلومة اكتسبها أو مهارة مارسها.</p>		

الجلسة الثانية: نواتج التعلم والمدرسة الفعالة

اليوم	الأول	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الثانية	موضوع الجلسة	نواتج التعلم والمدرسة الفعالة

الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:

١.	يُعرف نواتج التعلم.
٢.	يستنتج المجالات الرئيسة لنواتج التعلم.
٣.	يفرق بين مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية و المجالات العامة و المجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها.
٤.	يعرف المدرسة الفعالة.
٥.	يعرف مجالات المدرسة الفعالة.
٦.	يستنتج دور القائد التعليمي في تحقيق المدرسة الفعالة.

المواد:

١.	أوراق عمل الجلسة.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر

الإعداد:

١.	ورق قلاب مكتوب عليه: تعريف نواتج التعلم - مجالات نواتج التعلم-المدرسة الفعالة- مجالات المدرسة الفعالة.
٢.	شفافيات الجلسة.

الخطوات	النشاط	المدة
<p>✳ اطرح على المشاركين سؤال "ما المقصود بنواتج التعلم؟" وما علاقتها بالمدرسة وأهداف التعليم التي تمت مناقشتها في الجلسة السابقة؟</p> <p>✳ اعط فرصة للمشاركين لطرح أفكارهم وسجل بعض الإجابات على ورق قلاب.</p> <p>✳ اعرض على المشاركين الشفافية الخاصة بتعريف نواتج التعلم.</p> <p>✳ قسم المشاركين إلى ثلاث مجموعات بحيث تقوم كل مجموعة باختيار أحد مكونات نواتج التعلم وتقوم بكتابة المقصود به، وما هي مكوناته على ورق قلاب كبير. اترك للمجموعات ١٠ دقائق للعمل في مجموعات.</p> <p>✳ اطلب من كل مجموعة أن تعلق إنتاجها على أحد أركان الحجرة.</p> <p>✳ اطلب من كل مجموعة أن تنتقل لترى عمل المجموعات الأخرى وتقوم بتسجيل ما يرونه من إضافة على القائمة التي قامت كل مجموعة بكتابتها.</p> <p>✳ اعرض على المجموعات شرائح مكونات نواتج التعلم.</p> <p>✳ وجه نظر المشاركين مرة أخرى للعلاقة بين أهداف التعليم ونواتج التعليم والفائدة المتوقعة من فهم هذه العلاقة على أداء القيادات التعليمية.</p>	<p>نشاط (١)</p> <p>نواتج التعلم</p>	٤٠ ق
<p>✳ ناقش مجموعات العمل في أننا قد تعرفنا على أهداف التعلم من وجهة نظر الأطراف المختلفة ونواتج التعلم التي قمنا باشتقاقها من هذا الهدف العام وأنه لكي يتم تحقيق هذا الهدف ونواتج التعلم فإننا نحتاج إلى "مدرسة فعالة" واطرح هذا السؤال "ما هي المدرسة الفعالة؟"</p> <p>✳ اعط فرصة للمشاركين لطرح بعض النقاط التي تصف المدرسة الفعالة.</p> <p>✳ سجل بعض الإجابات على ورق قلاب ووجه نظر المشاركين إلى أن تحقيق أهداف التعلم ونواتج التعلم لن يتحقق إلا من خلال بيئة مدرسية تدعم ذلك في جميع جوانبها.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين العمل مرة أخرى لمدة ١٠ دقائق في مجموعات لتحديد المقصود بالمدرسة الفعالة.</p> <p>✳ اطلب من كل مجموعة أن تعرض تعريفها بأن تقوم بكتابة تعريف المجموعة الأولى على ورق قلاب ثم تطلب من باقي المجموعات أن تقوم بإضافة أو تعديل هذا التعريف حتى تصل إلى تعريف يتفق عليه جميع المشاركين.</p> <p>✳ اعرض شريحة "المدرسة الفعالة" وقارن بين إجابات المشاركين وبين التعريف.</p> <p>✳ وجه نظر المشاركين إلى أن القائد التعليمي له دور فعال في تحقيق جميع أوجه</p>	<p>نشاط (٢)</p> <p>المدرسة الفعالة</p>	٤٠ ق

المدة	النشاط	الخطوات
		<p>المدرسة الفعالة.</p> <p>✳️ اطرح على المشاركين سؤال "ما الفرق بين القائد الذي يحفظ تعريف المدرسة الفعالة والقائد الذي يعمل على تحقيق المدرسة الفعالة؟"</p> <p>✳️ اطلب من المشاركين وضع إجاباتهم في شكل ممارسات تبدأ بـ</p> <p>✳️ "القائد الذي يحفظ</p> <p>✳️ القائد الذي يعمل</p> <p>✳️ وجه نظر المشاركين إلى أن الهدف من هذا النشاط التأكيد على أن التغيير لا يحدث لمجرد التواجد في المكان ولكن يجب أن نعمل على تحقيقه بأنفسنا</p>
٤٠ ق	نشاط (٣) مجالات المدرسة الفعالة	<p>✳️ وضح للمشاركين انه بعد أن تم الاتفاق على المفهوم العام للمدرسة الفعالة ولكي نعمل على تحقيقه فإننا يجب أن نعرف تحديدا ما مجالات المدرسة الفعالة؟</p> <p>✳️ اعرض على المشاركين "شريحة مجالات المدرسة الفعالة" التي تبين مجالات المدرسة الفعالة الرئيسية كما بينتها وثيقة المعايير.</p> <p>✳️ وضح للمشاركين أن مصر قطعت شوطا طويلا في وضع المعايير القومية للتعليم بما يعتبر خارطة طريق لتحقيق جودة التعليم لأنها تحدد بوضوح ما يجب تحقيقه في كل مجال.</p> <p>✳️ اطلب من بعض المشاركين أن يعبروا عن رأيهم في ما يعني كل مجال من المجالات الرئيسية وما يمكن أن يتضمن من مجالات فرعية.</p> <p>✳️ اعرض "شريحة مجالات المدرسة الفعالة" التي تبين المجالات الفرعية للمدرسة الفعالة واطلب من المشاركين أن يفسروا ما يعنيه كل مجال بالنسبة لهم.</p> <p>✳️ ناقش المشاركين في المجالات الرئيسية والفرعية للمدرسة الفعالة مع التأكيد على ما يلي:</p> <p>✳️ العلاقة بين هذه المجالات و أهداف ونواتج التعليم.</p> <p>✳️ العلاقة بين المجالات بعضها البعض.</p> <p>✳️ العلاقة بين المجالات والأنشطة اليومية داخل المدرسة.</p> <p>✳️ العلاقة بين المجالات وعمل القائد التعليمي.</p>

الجلسة الثالثة : جودة التعليم

اليوم	الأول	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الثالثة	موضوع الجلسة	جودة التعليم

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

١.	يعرف الجودة في التعليم.
٢.	يستنتج متطلبات الجودة.

□المواد:

١.	Flip Chart و أقلام ماركر.
----	---------------------------

✍الإعداد:

١.	ورق قلاب مكتوب عليه مفهوم الجودة.
٢.	شفافيات الجلسة.

الخطوات	النشاط	المدة
<p>✳️ وضح للمشاركين سير الموضوعات التدريبية حتى الآن كما يلي:</p> <p>✳️ أهداف التعليم.</p> <p>✳️ نواتج التعليم وعلاقتها بأهداف التعليم.</p> <p>✳️ المدرسة الفعالة وعلاقتها بأهداف ونواتج التعلم.</p> <p>✳️ دور القائد التعليمي في ما سبق.</p> <p>✳️ وجه نظر المشاركين إلى أن كل ما سبق يرتبط بشدة بتحقيق الجودة في التعليم. "فما المقصود بجودة التعليم؟"</p> <p>اطرح السؤال السابق على المشاركين واطلب من المجموعات العمل للإجابة عن هذا السؤال لمدة ١٠ دقائق..</p> <p>✳️ اطلب من المجموعات عرض تعريفها لجودة التعليم على ورق قلاب.</p> <p>✳️ اطلب من المجموعات قراءة ما كتبه المجموعات الأخرى ثم:</p> <p>✳️ طرح أسئلة استفسارية.</p> <p>✳️ تحديد النقاط الجيدة.</p> <p>✳️ تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.</p> <p>✳️ اعرض على المشاركين "شريحة الجودة الشاملة في التعليم" التي تبين المقصود بجودة التعليم.</p> <p>✳️ قارن ما توصلت إليه المجموعات بهذا التعريف. بين للمشاركين أن هذا التعريف هو أحد تعريفات الجودة.</p> <p>✳️ اسأل المشاركين "ما دور إدارة المدرسة في ضوء هذا التعريف للجودة؟"</p> <p>✳️ اعرض على المشاركين "شفافية دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة" التي تبين بعض الأدوار التي من الممكن أن تقوم بها إدارة المدرسة لتحقيق الجودة.</p> <p>✳️ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات لمدة ١٠ دقائق لمناقشة هذه الأدوار وإضافة ما يرونه عليها من أدوار.</p> <p>✳️ ناقش المشاركين في الأدوار الإضافية التي من الممكن أن تقوم بها إدارة المدرسة لتحقيق الجودة.</p> <p>✳️ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات واختيار أحد أدوار الإدارة في تحقيق جودة التعليم وتحديد ما يلي:</p> <p>✳️ القيم والاتجاهات الواجب توافرها في مدير المدرسة لتنفيذ هذا الدور.</p>	<p>نشاط (١)</p> <p>جودة التعليم</p>	<p>١٠٥ ق</p>

الخطوات	النشاط	المدة
<ul style="list-style-type: none"> ✱ الممارسات العملية على مستوى المدرسة اللازمة لتنفيذ هذا الدور . ✱ اطلب من كل مجموعة كتابة القيم والاتجاهات على ورقة قلاب ثم الممارسات الخاصة بكل دور على ورقة أخرى. ✱ اطلب من المشاركين تحديد أهم القيم والاتجاهات المشتركة بين كل الأدوار . ✱ اطلب من كل مجموعة ترتيب القيم والاتجاهات من حيث أهميتها بالنسبة للمجموعة على أن تقدم كل مجموعة تفسير لاختيارهم قيم واتجاهات معينة. 		
<ul style="list-style-type: none"> ✱ أطلب من أحد المشاركين جمع وتلخيص إجابات المشاركين لعرضها في بداية اليوم التالي. ✱ اطلب من كل مجموعة تحديد ما يلي (يمكنك استخدام "شفافية تقويم اليوم"): ✱ أهم موضوع تمت مناقشته خلال اليوم. ✱ ٣ معارف جديدة تمت مناقشتها. ✱ ٣ مهارات جديدة تمت ممارستها أو مناقشتها. ✱ قيم جديدة تمت مناقشتها. ✱ ٣ أسئلة ما زالت تحتاج إلى توضيح ومناقشة أكثر. ✱ مقترح لتحسين فاعلية التدريب خلال الأيام القادمة. 	<p>نشاط (٣)</p> <p>التقويم والتغذية المرتدة</p>	١٥ دقيقة

اليوم الثاني: القيادة والإدارة التعليمية

أهداف اليوم: مع نهاية اليوم يكون المشارك قادراً على أن:

- ✿ يعرف القيادة.
- ✿ يعرف أنماط القيادة.
- ✿ يحدد العناصر المؤثرة في القيادة.
- ✿ يقيم نمط قيادته/قيادتها ذاتياً.
- ✿ يحدد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة.
- ✿ يربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة.
- ✿ يختار نمط القيادة المناسب للمهمة.
- ✿ يقارن بين السلطة والقوة.
- ✿ يحدد مصادر القوة في المؤسسة التعليمية.
- ✿ يطبق مهارات القيادة في إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية.

أجندة اليوم:

الجلسة	الزمن
الجلسة (١) : القيادة.	١٢٠ دقيقة
الجلسة (٢) : أنماط القيادة.	١٢٠ دقيقة
الجلسة (٣) : السلطة والقوة.	١٢٠ دقيقة

الجلسة الأولى : القيادة

اليوم	الثاني	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الأولى	موضوع الجلسة	الإدارة والقيادة

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

١.	يعرف القيادة.
٢.	يميز بين أنماط القيادة.
٣.	يستنتج العناصر المؤثرة في القيادة.
٤.	يقوم نمط قيادته/قيادتها ذاتيا.

□المواد:

١.	أوراق عمل اليوم الثاني.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.

✍الإعداد:

١.	اكتب أهداف اليوم على ورق كبير.
٢.	اكتب الأسئلة التالية وضعها في صندوق: ١. أذكر إحدى قواعد العمل؟ ٢. أذكر موضوع تمت مناقشته بالأمس؟ ٣. ما المقصود بأهداف التعليم؟ ٤. ما المقصود بنواتج التعلم؟

الخطوات	التشاط	المدة
<p>✳ اطلب من المشارك المسئول عن عرض ملخص لأهم الموضوعات التي تم طرحها بالأمس وعرض أهم المعارف والمقترحات والأسئلة التي مازالت تحتاج إلى إجابة.</p> <p>✳ استعرض مع المشاركين ما تم التوصل إليه في اليوم السابق من خلال النشاط التالي :</p> <p>✳ قم بإعداد كرة من الورق واطلب من المشاركين أن يتخيلوا أن هذه الكرة من النار وأنه لا بد من التخلص منها:</p> <p>✳ ارم الكرة علي أحد المشاركين عشوائياً.</p> <p>✳ اطلب من المشارك الذي وقع عليه الاختيار سحب احد القصاصات التي تتضمن أحد الأسئلة من الصندوق والإجابة عليه.</p> <p>➤ أذكر إحدى قواعد العمل؟</p> <p>➤ أذكر موضوع تمت مناقشته بالأمس؟</p> <p>➤ ما المقصود بأهداف التعليم؟</p> <p>➤ ما المقصود بنواتج التعلم؟</p> <p>✳ اعد رمي الكرة مرة أخرى علي المشاركين لاختيار مشارك جديد عشوائياً.....وهكذا حتى نهاية الأسئلة.</p>	<p>نشاط (١) مراجعة اليوم الأول</p>	<p>٢٠ ق</p>
<p>✳ أعرض شفافية / الورق القلاب المكتوب فيها أهداف اليوم و راجعها مع المشاركين.</p>	<p>نشاط (٢) أهداف اليوم</p>	<p>٥ ق</p>
<p>✳ اطرح السؤال التالي: " ما المقصود بالقيادة؟"</p> <p>✳ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات ليتفقوا على تعريف للقيادة لا يزيد على ١٥ كلمة.</p> <p>✳ اعط المشاركين ١٠ دقائق لكتابة التعريف.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين عرض تعريفهم وتفسير اختيارهم لهذا التعريف.</p> <p>✳ اعرض تعريفات القيادة على المشاركين واطلب منهم المقارنة بين تعريفاتهم وما جاء في الشفافية.</p> <p>✳ اطرح على المشاركين السؤال التالي؟ "ما العناصر المشتركة في جميع التعريفات؟"</p>	<p>نشاط ٣</p>	<p>٤٥ ق</p>

المدة	النشاط	الخطوات
		<ul style="list-style-type: none"> ✱ وجه نظر المشاركين إلى المفاهيم المشتركة في التعريفات وهي قائد، مجموعة، هدف مشترك، تحقيق هدف/تحسين أداء أفراد أو مؤسسة. ✱ أسأل المشاركين عن العلاقة بين التعريفات وبين عمل مدير المدرسة؟ ✱ اطلب من المشاركين إعطاء أمثلة لما يمكن أن يكون هدف مشترك على مستوى المدرسة. ✱ سجل أنواع مختلفة من الأهداف التي يمكن أن تسعى المدرسة لتحقيقها.
٢٠ ق	نشاط (٤) نظرية الموقف في القيادة	<ul style="list-style-type: none"> ✱ وضح للمشاركين أن القيادة في جميع الحالات هي عملية التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية جعل العاملين يصلون إلى أهداف المؤسسة وهم راضين عن ما قاموا به ويشعرون بملكية الانجاز. ✱ وضح للمشاركين أن عملية القيادة تتأثر بثلاث عناصر أساسية هي: <ul style="list-style-type: none"> ✱ القائد. ✱ العاملين. ✱ بيئة العمل. وضح للمشاركين أن كل من العناصر السابقة يتأثر بمتغيرات كثيرة. فمثلا: <u>القائد يتأثر بمهاراته</u> دافعية العاملين، توجيههم ، دعمهم متابعتهم، درجة النفوذ الممنوحة له. <u>العاملين</u> يتأثرون بمهاراتهم و كفياتهم ومعرفتهم، واتجاهاتهم نحو القائد ونحو العمل <u>بيئة العمل تتأثر</u> وضح الأهداف، مقدار الحرية للمؤسسة، الإمكانيات المالية والدعم من المسؤولين الأعلى.
٣٠ ق	نشاط من أنت	<ul style="list-style-type: none"> ✱ وضح للمشاركين أن هناك أدوات يمكن استخدامها للتعرف ذاتيا على نمط القيادة. ✱ اشرح للمشاركين كيفية استخدام أداة تحديد نوع القيادة. وزع على المشاركين ورقة عمل "حدد نمطك القيادي"، واطلب من كل مشارك أن يجيب على ورقة العمل بمفرده. اعط المشاركين زمن قدره ٢٠ دقيقة للإجابة. ✱ وضح للمشاركين أن نتيجة الأداة شخصية ولن يعلنوها على باقي المشاركين بل تستخدم كوسيلة للتأمل الذاتي وسوف يستخدموها لاحقا. ✱ اعط المشاركين فرصة للتعرف ذاتيا على نمط قيادتهم باستخدام ورقة عمل

الخطوات	النشاط	المدة
<p>"حدد نمطك القيادي" مفتاح التصحيح.</p> <p>✱ اطلب منهم الاحتفاظ بنتيجة الأداء لمراجعتها بعد دراسة أنماط القيادة.</p>		
<p>✱ وضح للمشاركين أن هناك طرق مختلفة لتصنيف أنواع القيادة ومنها:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ القائد الدكتاتور. ❖ القائد البيروقراطي. ❖ القائد البطل. ❖ القائد الديمقراطي/التشاركي. ❖ القائد المهتم بالأفراد. ❖ القائد المهتم بالمهمة. ❖ القائد التحويلي. 		

الجلسة الثانية : أنماط القيادة

اليوم	الثاني	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الثانية	موضوع الجلسة	أنماط القيادة

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:

١.	يحدد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة.
١.	يربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة.
٢.	يختار نمط القيادة المناسب للمهمة.

☐المواد:

١.	أوراق عمل.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.

✍الإعداد:

١.	اقرأ عن بعض نظريات الإدارة.
٢.	اقرأ عن أنماط الإدارة المختلفة .

الخطوات	النشاط	المدة
<p>✱ وضح للمشاركين أنه ليس هناك نمط مفضل من أنماط القيادة وأن لكن نمط مزاياه وعيوبه.</p> <p>✱ قسم المشاركين إلى ٤ مجموعات.</p> <p>✱ وزع على كل مجموعة ورقة عمل " مزايا وعيوب أنماط القيادة".</p> <p>✱ اشرح للمشاركين ورقة العمل حيث المطلوب استنتاج:</p> <p>✱ الثقة في المرؤوسين.</p> <p>✱ شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل.</p> <p>✱ محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين.</p> <p>✱ المميزات.</p> <p>✱ العيوب .</p> <p>✱ وزع على المشاركين ورقة عمل " مزايا وعيوب أنماط القيادة"وهي مكونة من أربع ورقات حسب أنماط القيادة، بحيث تقوم كل مجموعة باختيار نمط القيادة عشوائي وتقوم بإكمال الجزء الخاص بها في ورقة عمل " مزايا وعيوب أنماط القيادة".</p> <p>✱ اعط المشاركين ١٥ دقيقة لإنجاز المهمة في ورقة العمل.</p> <p>✱ اطلب من كل مجموعة عرض مزايا وعيوب نمط من أنماط القيادة على أن تقوم باقي المجموعات بتأكيد أو نفي الإجابة.</p> <p>✱ اعط الفرصة للمجموعات لمناقشة كل نمط وإبداء رأيهم في صحة ما كتب عن المزايا والعيوب.</p>	نشاط	٣٠ق
<p>✱ وضح للمشاركين أن أنماط القيادة يمكن أن تكون مناسبة أحيانا وغير مناسبة أحيانا.</p> <p>✱ اشرح للمشاركين ورقة عمل " نمط القيادة المناسب" حيث تحتوى على مهام مختلفة يمكن أن تحدث على مستوى المدرسة:</p> <p>○ تحليل الوضع الحالي للمدرسة ووضع رؤية وأهداف للتحسين.</p> <p>○ وضع خطة طوارئ لإخلاء المدرسة أثناء حريق أو هجوم على المدرسة.</p> <p>○ حدوث انفجار في مواسير الصرف داخل المدرسة وانتشار مياه الصرف في جميع أفنية وأروقة المدرسة.</p>	نشاط	٩٠ق

الخطوات	النشاط	المدة
<p>○ سقوط تلميذ من الدور الأول أثناء الفسحة وكسر ذراعه.</p> <p>* وزع على المشاركين المهام بحيث تأخذ كل مجموعة مهمة واحدة فقط وتكمل الجدول.</p> <p>* اطلب من المشاركين تحديد نمط الإدارة المناسب في كل حالة مع إعطاء الأسباب.</p> <p>* اطلب من كل مجموعة عرض النمط المفضل لديهم لمهمة واحدة على أن تعطي الفرصة لباقي المجموعات لمناقشتهم وطرح أسئلة.</p>		

الجلسة الثالثة : السلطة والقوة

اليوم	الثاني	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الثالثة	موضوع الجلسة	السلطة والقوة

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:

١.	يقارن بين السلطة والقوة.
٢.	يميز مصادر القوة في المؤسسة التعليمية.
٣.	يطبق مهارات القيادة في إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية.

□المواد:

١.	أوراق عمل .
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.

✍الإعداد:

١.	اقرأ عن القوة والسلطة في المدرسة.
----	-----------------------------------

الخطوات	التشاط	المدة
<p>▪ ا طرح السؤال التالي على المشاركين: ○ ما الفرق بين السلطة والقوة؟</p> <p>✱ اطلب من كل مجموعة مناقشة السؤال لمدة ٥ دقائق واختيار متحدث لشرح وجهات نظرهم.</p> <p>القوة هي القدرة على التصرف وإحداث أثر. امتلاك السيطرة والتأثير على الآخرين.</p> <p>السلطة حق إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات وفرض الطاعة. حق ممنوح من شخص أو مؤسسة للتصرف بطريقة محددة.</p> <p>✱ ا طرح سؤال "ما مصادر القوة في المؤسسة التعليمية؟" ✱ اعط الفرصة للمشاركات الفردية للإجابة عن السؤال. ✱ سجل بعض إجابات المشاركين. ✱ بعض مصادر القوة في المؤسسة التعليمية هي: ○ الوظيفة/السلطة. ○ الخبرة/المعلومات/المعرفة. ○ الموارد المادية.</p> <p>✱ ا طرح السؤال "هل تتطابق خطوط القوة والسلطة داخل المؤسسات؟" ✱ اعط الفرصة للمشاركين لإعطاء إجابات فردية. ✱ وضح أن خطوط القوة والسلطة لا تتطابق دائما نتيجة لأسباب كثيرة. ✱ من أشهر أمثلة تناقض خطوط القوة والسلطة ما يحدث عندما يمنع أمين عهدة المعلمين من استخدام الأجهزة خوفا على العهدة أو عندما يكون في إجازة ولا يملك أي شخص آخر مفاتيح القاعات.</p> <p>▪ اطلب من المشاركين إعطاء أمثلة لعدم تطابق خطوط القوة مع خطوط السلطة مع إبداء رأيهم في ما إذا كان ذلك إيجابيا أم سلبيا.</p>	<p>نشاط (١) القوة والسلطة</p>	<p>٥٤ق</p>
<p>وزع ورقة عمل . "موقف افتراضى" التالي :</p> <p>"وصل السيد حامد إلى سن الستين وهو يحال إلى المعاش بعد أن عمل اخر خمس سنوات مديرا لمدرسة التفوق الجديدة ، طبعا الوكيل خالد سيفتقد هذا</p>	<p>نشاط (٢) مصادر قوة القائد</p>	<p>٥٤ق</p>

المدة	النشاط	الخطوات
		<p>المدير الذي كان يترك كل الأعمال بيد الوكيل لدرجة أن زائر المدرسة من رسميين وغير رسميين يعتقد أن الوكيل هو المدير الفعلي، كان خالد مخلصا في عمله ولا يقصد أن يأخذ دور المدير لكن ثقة المدير به عالية فترك له حرية التصرف ووضع كل الخيوط في يديه. تم نقل السيدة سعاد مديرة المدرسة المجاورة إلى مدرسة التفوق الجديدة وأصبحت مديرة لها. أرادت سعاد التعرف على ما للمدرسة وما عليها وما المعلومات والعلاقات التي تتوفر للمدرسة ، طبعاً الكل قال لها أن كل ذلك متوفر لدى الأستاذ خالد، حين سألته عن المعلومات وطلبت أن يدلها على أشياء بالمدرسة بدأ خالد بالتحفظ وعدم التصريح بما يعرف ويعطيها الإجابات غير الكاملة والمضللة أحيانا..... شعرت سعاد أن هناك مشكلة في التعامل مع السيد خالد."</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ اطلب من المشاركين قراءة دراسة الحالة قراءة سريعة لمدة ٣ دقائق. ▪ اسأل المشاركين عن انطباعاتهم حول الحالة التي تم قراءتها. ▪ اطلب من المجموعات أن تجيب على الأسئلة التالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ما نوع القوة التي يمارسها خالد؟ ▪ ما رأيك بأسلوب المدير حامد؟ ▪ ما الذي تنصح سعاد أن تقوم به وبأية ترتيب؟ ▪ أكمل الحالة وانهيها بالطريقة التي تنسجم مع ما تعتقد أن الحالة ستنتهي إليها. ▪ اطلب من المجموعات أن تعرض عملها بحيث تعرض كل مجموعة الإجابة عن السؤال.
٣٠ دقيقة	نشاط (٣) التقويم والتغذية المرتدة	<ul style="list-style-type: none"> ▪ أطلب من أحد المشاركين جمع وتلخيص إجابات المشاركين لعرضها في بداية اليوم التالي. ▪ اطلب من كل مجموعة تحديد ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> ✳ أهم موضوع تمت مناقشته خلال اليوم. ✳ ٣ معارف جديدة تمت مناقشتها. ✳ ٣ مهارات جديدة تمت ممارستها أو مناقشتها. ✳ قيم جديدة تمت مناقشتها. ✳ ٣ أسئلة مازالت تحتاج إلى توضيح ومناقشة أكثر. ✳ مقترح لتحسين فاعلية التدريب خلال الأيام القادمة.

اليوم الثالث مهام القيادة التعليمية

أهداف اليوم: مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادرين على أن:

- ✿ يعرف مهام مدير المدرسة.
- ✿ يستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد.
- ✿ يحدد المهارات التي يحتاجها القائد داخل المدرسة.
- ✿ يربط بين مهام القادة التعليمي والمهارات المطلوبة.
- ✿ يستنتج المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
- ✿ يطبق بعض المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.

أجندة اليوم:

الجلسة	الزمن
الجلسة (١) :مهام القيادة التعليمية	١٢٠ دقيقة
الجلسة (٢) : . المهارات المطلوبة للقيادة.	١٢٠ دقيقة
الجلسة (٣) : المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.	١٢٠ دقيقة

الجلسة الأولى: مهام القيادة التعليمية

اليوم	الثالث	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الأولى	موضوع الجلسة	مهام القيادة التعليمية

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

١.	يعرف مهام مدير المدرسة.
٢.	يستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد.

☐المواد:

١.	أوراق عمل.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.
٣.	ورقة Flip Chart مدون عليها مسبقاً أهداف الجلسة التدريبية.

✍الإعداد:

١.	اقرأ قراءة جيدة لبطاقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة.
----	---

الخطوات	التشاط	المدة
<p>✳ اطلب من الشخص المسئول عن تلخيص اليوم السابق عرض ما تم مناقشته في اليوم السابق والمقترحات للعمل.</p> <p>✳ ابدأ اليوم بمراجعة لما تم التعرف عليه خلال اليومين السابقين عن طريق بعض الأسئلة مثل:</p> <p>❖ ما القيادة؟</p> <p>❖ ما الفرق بين القوة والسلطة؟</p> <p>❖ ما مصادر القوة على مستوى المدرسة؟</p>	نشاط (١) تقديم اليوم	٢٥ ق
<p>✳ اسأل المشاركين إذا كانوا قد قرءوا الوصف الوظيفي لمدير ووكيل المدرسة؟</p> <p>✳ ما أهم مهام مدير المدرسة من وجهة نظركم مع إعطاء الأسباب.</p> <p>✳ وضح للمشاركين إمكانية طرح مهام غير الموجودة في الوصف الوظيفي.</p> <p>✳ سجل إجابات المشاركين وحاول تجميع المهام ذات الطبيعة الواحدة معا.</p> <p>✳ تتعدد وظائف القيادة في وزارة التربية والتعليم ولكننا سوف نقتصر في هذه الجلسة على مهام مدير المدرسة كما حددتها وزارة التربية والتعليم في بطاقات الوصف الوظيفي وعلاقتها بمهارات القيادة التي تم التعرف عليها في الجلسة السابقة.</p>	نشاط (٢) تقديم للجلسة	١٠ ق
<p>✳ أعرض شفافية / الورق القلاب المكتوب فيها أهداف اليوم و راجعها مع المشاركين.</p>	نشاط (٣) أهداف اليوم	٥ ق
<p>✳ وزع على المشاركين ورقة عمل " مهام مدير المدرسة" والتي تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين أن يقرؤوا بطاقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة بصورة فردية. ثم مناقشة في مجموعاتهم.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين تحديد ما إذا كانت هناك مهام أخرى يجب أن تضاف إلى الوصف الوظيفي.</p> <p>✳ يمكن للمشاركين تقسيم المهام إلى مهام يومية روتينية ومهام طويلة المدى.</p> <p>✳ اطلب من ٣ من المشاركين كتابة قائمة مطولة من المهام التي اتفق عليها الجميع بالإضافة إلى ما جاء في بطاقة الوصف الوظيفي.</p>	نشاط (٤) الوصف الوظيفي لمدير المدرسة	٦٠ ق
<p>✳ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات لتحديد ما يلي:</p> <p>○ العلاقة بين مهام القائد وأهداف التعليم.</p>	نشاط (٥) مهام القائد	٢٠ ق

الخطوات	النشاط	المدة
<p>○ العلاقة بين مهام القائد ونواتج التعلم.</p> <p>○ العلاقة بين مهام القائد والمدرسة الفعالة.</p> <p>✱ أطلب من المشاركين عرض نتائج عملهم مع إعطاء باقي المجموعات الفرصة لطرح أسئلة وإبداء آراء.</p> <p>✱ وجه المناقشة إلى مسؤولية القائد المحورية عن تحقيق أهداف التعليم ، ونواتج التعلم وقيادة المؤسسة التعليمية لتحقيق الجودة والحصول على الاعتماد.</p>		

الجلسة الثانية : المهارات المطلوبة للقيادة

اليوم	الثالث	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الثانية	موضوع الجلسة	المهارات المطلوبة للقيادة

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

١.	يحدد المهارات التي يحتاجها القائد داخل المدرسة.
٢.	يربط بين مهام القادة التعليمي والمهارات المطلوبة.

□المواد:

١.	أوراق عمل اليوم الثالث.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.
٣.	ورقة Flip Chart مدون عليها مسبقاً أهداف الجلسة التدريبية.

✍الإعداد:

١.	قم بتقطيع ورقة عمل (١) إلى أجزاء وضعها في أطرف بحيث تضع ٣ مهام فقط ووصف المهام كاملاً .
٢.	يمكن تجهيز صفارة لاستخدامها أثناء العمل.

خطوات سير الأنشطة:

الخطوات	النشاط	المدة
<p>✳️ اسأل المشاركين " في وجهة نظركم ما هي المهارات التي يجب أن تكون لدى القائد التعليمي؟"</p> <p>✳️ سجل بعض إجابات المشاركين على ورق قلاب.</p> <p>✳️ راجع مع المشاركين قائمة المهام التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة.</p> <p>✳️ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات لتقسيم المهام التي تم التوصل إليها في الجلسة السابقة إلى مجموعات مرتبطة ببعضها.</p> <p>✳️ اطلب من المشاركين عرض مجموعات المهام التي توصلوا إليها.</p> <p>✳️ يمكن تقسيم مجموعات المهام إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ جودة تعليم. ○ إدارة موارد بشرية. ○ شئون مالية. ○ أخرى. <p>✳️ اطلب من كل مجموعة تفسير تقسيمهم للمهام تحت مجموعات معينة.</p> <p>✳️ وجه المناقشة إلى أن جميع المهام مهمة ولكن تبعا للظروف يمكن أن تكون بعض المهام أكثر إلحاحا.</p>	<p>نشاط</p> <p>مهام مدير المدرسة</p> <p>ومهارات القائد</p>	<p>٤٠ ق</p>
<p>✳️ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات لتحديد المهارات المطلوبة لقيام القائد التعليمي بالمهام التي تم تحديدها في النشاط السابق.</p> <p>✳️ اطلب من كل مجموعة عرض قائمة المهارات التي تم التوصل إليها وتفسير العلاقة بين المهارة والمهمة.</p> <p>✳️ وجه أسئلة استيضاحية للمجموعات وقارن بين إجابات كل مجموعة.</p> <p>✳️ اعط فرصة للمجموعات لمناقشة اختلافاتهم والوصول إلى رأي مشترك.</p> <p>✳️ في هذه الخطوة سجل جميع المهارات التي يقترحها المشاركون.</p> <p>✳️ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات وربط المهارات الموجودة داخل المظروف بالتعريف المناسب لها.</p> <p>✳️ اطلب من المجموعات عرض إجاباتها ومقارنتها بإجابات المجموعات الأخرى.</p> <p>✳️ وزع على المشاركين ورقة عمل "استخدام المهارات" واطلب من كل مجموعة أن تختار إحدى المهام الموجودة في ورقة العمل وتحديد المهارات المطلوبة لأدائها</p>	<p>نشاط</p> <p>مهارات القائد</p>	<p>٧٠ ق</p>

الخطوات	النشاط	المدة
<p>وتحديد الخطوات المطلوبة لتنفيذها.</p> <p>✳️ تأكد من أن جميع المهام تم تحديدها لمجموعة واحدة على الأقل.</p> <p>✳️ أطلب من المجموعات تسجيل إجاباتهم على ورق قلاب وعرضها على باقي المجموعات.</p> <p>✳️ اذكر للمشاركين أننا سوف نقوم بعمل معرض دوار. حيث سوف تقوم كل مجموعة بتعليق العمل الخاص بها.</p> <p>✳️ تتوجه جميع المجموعات للعرض الأول وقراءته وطرح أسئلة ومناقشة عمل المجموعة.</p> <p>✳️ بعد ٥ دقائق وعند سماع إشارة معينة (يمكن لأن تكون صفارة أو تصفيق) تقوم المجموعات بالانتقال إلى عمل المجموعة التالية وهكذا حتى يتم مراجعة جميع الأعمال.</p> <p>✳️ احرص على أن يكون الحوار بناء وأكد على احترام الرأي والرأي الآخر.</p> <p>✳️ اطلب من المجموعات إعطاء تفسير لقراراتهم حتى يتمكن الجميع من فهم خطوات التنفيذ.</p>		
<p>راجع مع المجموعات ما تم التعرف عليه اليوم من مهام ومهارات القائد والعلاقة بينهم.</p>	<p>نشاط (٤) غلق الجلسة</p>	<p>١٠ ق</p>

الجلسة الثالثة: المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

اليوم	الثالث	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الثالثة	موضوع الجلسة	المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

١.	يستنتج المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
٢.	يطبق بعض المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.

□المواد:

١.	أوراق عمل الجلسة الثالثة.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.
٣.	ورقة Flip Chart مدون عليها مسبقاً أهداف الجلسة التدريبية.

✍الإعداد:

١.	اكتب المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله ، كل مهارة في ورقة منفصلة وقم بطيها أو وضعها في مظروف مغلق.
٢.	اقرأ مهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله قراءة جيدة قبل الجلسة.

الخطوات	النشاط	المدة
<p>قدم للجلسة كما يلي: مدير المدرسة هو فرد في المدرسة مسئول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط تنظيم صنع واتخاذ القرار قيادة وتوجيه ومن ثم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة. أي أن على المدير ثلاثة مهام رئيسية وهي (العمل مع الآخرين - القيام بالوظائف الإدارية - تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة) وذلك لإنجاز أهداف المدرسة بكفاءة وفعالية. مما يدل على أن وظيفة المدير هي الوصول إلى الهدف، عن طريق المحافظة على المعايير المقررة للعمل من حيث الجودة، بالإضافة إلى المحافظة على المواد المستخدمة والعناية بها، وتقديم الخدمات اللازمة، والإرشاد الضروري للمرؤوسين الذين يقعون تحت إدارته. فالمدير هو الشخص المسئول عن سلوك الآخرين في إنجاز وظائف محددة.</p>	نشاط (١)	٥ ق
<p>اسأل المشاركين ما هي المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله؟ اكتب إجابة المشاركين على ورق قلاب واطلب منهم عدم تكرار المهارات. قسم المشاركين إلى ١٠ مجموعات، واطلب من كل مجموعة أن تسحب مظروف مغلق و به أحد المهارات التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> ١. مهارة التفويض ٢. مهارة إدارة الاجتماعات ٣. مهارة كتابة التقارير ٤. مهارة إدارة الوقت ٥. مهارة اختيار المساعدين ٦. مهارة التفاوض ٧. مهارة إدارة الاتصال ٨. مهارة الإنصات ٩. مهارة التحدث ١٠. مهارة الإقناع <p>✳ اطلب من كل مجموعة أن تقرأ المهارة قراءة جيدة.</p> <p>✳ اطلب من كل مجموعة أن تقدم إعلان/ ملصق/ نشرة عن المهارة فيما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة.</p>	نشاط (٢) المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله	٥٥ ق

الخطوات	التشاط	المدة
<p>✱ اطلب من كل مجموعة أن تقدم موقف افتراضي يمكن استخدام هذه المهارة به من واقع عملهم في المدرسة.</p>		
<p>✱ اطلب من المشاركين أن يفكروا في الأنشطة المتنوعة التي شاركوا فيها خلال هذا اليوم والأيام السابقة عن طريق بعض الأسئلة مثل " ✱ أية أنشطة بالتحديد قدمت مهام القيادة التعليمية. ✱ ما رأيهم في العلاقة بين مهارات القيادة والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة. ✱ ماذا تعلموا حول تطبيق مهام القيادة في المدرسة؟ ✱ أية أنشطة بالتحديد يمكن تطويعها حتى يمكن استخدامها في مدرستهم؟ ✱ اعط فرصة للمشاركين للتأمل في ما تمت دراسته حتى الآن وطرح أسئلة عما سبق أو عما يتوقعون أن يحدث في الأيام التالية. ✱ اعط فرصة للمشاركين أن يجيبوا أسئلة بعضهم البعض. سجل الأسئلة التي سوف يتم التعامل معها خلال الأيام القادمة.</p>	<p>نشاط (٣) التأمل</p>	<p>30 دقيقة</p>

اليوم الرابع: إدارة التغيير

أهداف اليوم: مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادرين على أن:

- ✿ يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في إدارة التغيير.
- ✿ يتعرف على معوقات التغيير.
- ✿ يصنف معوقات التغيير.
- ✿ يستنتج كيف يمكن التغلب على معوقات التغيير.
- ✿ يحدد طرق التغلب على مقاومات التغيير.
- ✿ يحدد متطلبات تنفيذ التغيير.
- ✿ يحدد المجالات العامة للتغيير.

أجندة اليوم:

الجلسة	الزمن
الجلسة (١) : التأمل في عملية التغيير	١٢٠ دقيقة
الجلسة (٢) : مقاومة التغيير	١٢٠ دقيقة
الجلسة (٣) : إدارة التغيير بفاعلية	١٢٠ دقيقة

الجلسة الأولى : التأمل في عملية التغيير

اليوم	الرابع	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الأولى	موضوع الجلسة	التأمل في عملية التغيير

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

١.	يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في ادارة التغيير.
----	--

□المواد:

١.	أوراق عمل الجلسة الأولى لليوم الرابع .
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.
٣.	ورقة Flip Chart مدون عليها مسبقاً أهداف الدورة اليوم التدريبي.

✍الإعداد:

١.	اقرأ عن ادارة التغيير.
----	------------------------

المدة	التشاط	الخطوات
٢٠ ق	نشاط (١) تقديم اليوم	ابدأ اليوم بمراجعة لما تم التعرف عليه خلال اليومين السابقين عن طريق بعض الأسئلة مثل: * ما هي مهام مدير المدرسة. * ما المهارات الرئيسية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
٥ ق	نشاط (٢) أهداف اليوم	* ضع ورقة القلب التي دونت عليها أهداف اليوم مسبقاً أمام المشاركين وقم بمراجعتها معهم.
٤٥ ق	نشاط (٣) تقديم لإدارة التغيير	* أطلب من المشاركين ذكر أهم تغيير عاصروه خلال الحقبة الماضية. * سجل بعض التغييرات التي حدثت على ورق قلب. * اطلب من المشاركين إبداء رأيهم في تغيير محدد حدث وما إذا كان امراً جيداً أم لا من وجهة نظرهم. * اعط الفرصة لاختلاف الآراء حول كل تغيير مطروح ووجه نظر المشاركين إلى أن تقبل التغيير يحدث سواء رضينا أم لم نرضى فالأمر تتحول من حين لآخر والناس تنمو والمهارات تتجدد والتكنولوجيا والإعلام يدخل كل بيت والمواصلات والتنقلات أسرع ويبدو أن الثوابت في حياتنا أصبحت نادرة. * وجه المناقشة إلى أن المهم ليس هو هل سيحدث تغيير أم لا ولكن المهم هو أن ندير عملية التغيير التي نحتاجها بما يحقق النتائج التي نهدف إليها. * وجه نظر المشاركين إلى أن اختلافهم في تقبل تغيير معين هو أمر طبيعي وأن التغيير غالباً ما تعترضه عقبات وصعوبات ويحتاج العاملون إلى جهد كبير يبذله القائد في سبيل كسب تأييد التغيير وتنفيذه.
٥٠ ق	نشاط (٤) التأمل في المتغيرات في محيط المدرسة	* اطلب من المشاركين العمل بصورة فردية ليكتب كل منهم وصفاً لقضايا مر بها وهو في المدرسة ثم كيف تغيرت في السنوات العشر الأخيرة. استخدم ورقة عمل "التأمل في التغيرات". * اطلب من المشاركين العمل في مجموعات ومحاولة الاتفاق على إجابة موحدة لنفس ورقة العمل. * اطلب من المجموعات عرض نتائج عملهم وتوضيح أهم النقاط التي اختلفوا عليها. * اطلب من المشاركين محاولة تفسير النقاط التي اتفقوا عليها وتحديد سبب الاتفاق مثل:

الخطوات	التشاط	المدة
<ul style="list-style-type: none"> - هل لأنهم جميعا من نفس الجيل تقريبا؟ - هل لأنهم مروا بتجارب مهنية متشابهة؟ - هل هناك سبب آخر؟. <p>✳ اطلب من المشاركين محاولة تفسير النقاط التي اختلفوا عليها وتحديد سبب الاختلاف مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - هل بسبب التعارض مع قناعات راسخة لدى الأفراد؟ - هل بسبب التعارض مع المصلحة؟ هل بسبب عدم القدرة على التعامل مع التغيير؟ - هل لأننا أصبحنا معتادين على أداء الأمور بطريقة معينة ولا نعتقد أن هناك سبب للتغيير. 		

الجلسة الثانية : مقاومة التغيير

اليوم	الرابع	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الثانية	موضوع الجلسة	مقاومة التغيير

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:

١.	التعرف على معوقات التغيير.
٢.	تصنيف المعوقات التغيير.
٣.	استنتاج كيف يمكن التغلب على معوقات التغيير.

□المواد:

١.	أوراق عمل.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.
٣.	ورقة Flip Chart مدون عليها مسبقاً أهداف الدورة الجلسة التدريبية.

✍الإعداد:

١.	قراءة ورقة العمل جيداً.
----	-------------------------

الخطوات	النشاط	المدة
<p>✳️ وزع ورقة عمل "موقف الافتراضي لعملية التغيير"</p> <p>✳️ اطلب من كل المشاركين قراءتها وأعطهم الفرصة الكافية لذلك.</p> <p>✳️ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات بعد قراءة السيناريو والإجابة عن الأسئلة الواردة في ورقة عمل الموقف الافتراضي لعملية التغيير.</p> <p>✳️ اطلب من المجموعات عرض إجاباتها على ورق قلاب لباقي المجموعات.</p> <p>✳️ اطلب من ممثل كل مجموعة الوقوف وإدارة مناقشة حول السؤال الأول على أن يكون هو الشخص الوحيد المتحدث عن المجموعة وفي حالة احتياجه لرأي المجموعة يمكنه الجلوس وأخذ رأيهم بهدوء.</p> <p>✳️ اطلب من المجموعة ترشيح متحدث مختلف لكل سؤال بنفس القواعد.</p>	<p>نشاط (٣)</p> <p>عملية التغيير</p>	<p>٣٥</p> <p>ق</p>
<p>✳️ اطرح على المشاركين سؤال "ما ردود الفعل المتوقعة من مجموعة من الناس عن طرح فكرة جديدة؟" هل يتقبلون الفكرة بنفس رد الفعل؟</p> <p>✳️ اعط فرصة للمشاركين للإجابة على الأسئلة بشكل فردي.</p> <p>✳️ وجه المناقشة إلى أن تقبل الناس للتغيير يختلف من شخص لآخر وأن هناك ردود فعل مختلفة يمكن أن يحدثها التغيير.</p> <p>✳️ اعرض شريحة "أنماط الاستجابة للتغيير" على المشاركين.</p> <p>✳️ وجه نظر المشاركين إلى أن هناك أنواع من الناس تميل بطبيعتها إلى التغيير وتقبل الجديد بينما هناك آخرون يميلون بطبيعتهم إلى الاستقرار ورفض كل جديد وبين هذين النقيضين يوجد مستويات مختلفة من الاستجابة للتغيير ومن المتوقع في كل مجتمع مدرسي وجود جميع الأنواع.</p> <p>✳️ بين للمشاركين أنه من المهم أن نعرف أن الرفض أو القبول ليس دائماً بسبب مزاجي أو أهواء وإنما يكون له دوافعه .</p> <p>✳️ اسأل المشاركين " في رأيك ما هي أهم خمسة أشياء تجعل الناس تقاوم التغيير؟"</p> <p>✳️ استخدم ورقة عمل "أسباب مقاومة التغيير".</p> <p>✳️ اطلب من المجموعات عرض نتائج عملهم.</p> <p>✳️ اعرض شريحة أسباب محتملة لمقاومة التغيير.</p> <p>✳️ اعط فرصة للمشاركين لقراءة الشريحة وطرح أسئلة حولها للتأكد من فهمها بشكل مشترك.</p>	<p>نشاط (٤)</p> <p>معيقات التغيير</p>	<p>٣٠</p> <p>ق</p>

الخطوات	النشاط	المدة
<p>✳️ قسم المشاركين إلى أربع مجموعات.</p> <p>✳️ اطلب من كل مجموعة أن تختار أحد المواقف.</p> <p>✳️ اطلب من كل مجموعة أن تناقش الدوافع التي جعلت العاملين يتخذون أحد المواقف. وكيف كان يمكن تلافي ذلك، وحتى بعد وقوعه كيف يمكن التعامل معه.</p> <p>✳️ اطلب من كل مجموعة أن تعرض الموقف الخاص بها وطريقة تعاملها معه</p>	<p>نشاط (٥)</p> <p>تطبيق</p>	<p>٣٥</p> <p>ق</p>
<p>✳️ قدم للمشاركين ملخص لما دار في الجلسة وخاصة لأسباب مقاومة التغيير لأننا سوف نستخدمها في الجلسة التالية.</p>	<p>نشاط (٦)</p> <p>غلق</p> <p>الجلسة</p>	<p>٥</p> <p>ق</p>

الجلسة الثالثة: إدارة التغيير بفاعلية

اليوم	الرابع	الزمن	120 دقيقة
الجلسة	الثالثة	موضوع الجلسة	إدارة التغيير بفاعلية

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

١.	التغلب على مقاومات التغيير .
٢.	تحديد متطلبات تنفيذ التغيير.
٣.	تحديد المجالات العامة للتغيير.

□المواد:

١.	أوراق عمل
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.
٣.	ورقة Flip Chart مدون عليها مسبقاً أهداف الجلسة التدريبية.

✍الإعداد:

١.	ورقة قلاب مدون عليها أهداف الجلسة.
----	------------------------------------

المدة	النشاط	الخطوات
٥ ق	نشاط (١) أهداف الجلسة	ضع ورقة القلاب التي دونت عليها أهداف الجلسة مسبقاً أمام المشاركين وقم بمراجعتها معهم.
١٠ اق	نشاط (٢) التغلب على المعيقات	<p>✳ اذكر للمشاركين أنه بعد أن تم التعرف على معيقات التغيير فإننا بحاجة لمناقشة كيفية التغلب عليها.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات واختيار احد معيقات التغيير من ورقة عمل " التغلب على المعوقات " وتحديد خطوات التغلب عليها.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين تحديد الخطوات في نقاط مختصرة.</p> <p>✳ احرص على أن يتم تختار كل مجموعة أحد المعوقات يختلف عن باقي المجموعات.</p>
١٥ ق	نشاط (٣) كيف يقوم القائد بإحداث عملية التغيير؟	<p>✳ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات واختيار أحد المشروعين في ورقة عمل "التطبيق العملي للتغلب على معيقات التغيير".</p> <p>✳ تأكد أن يتم اختيار كلا المشروعين.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين ربط النشاط قدر المستطاع بالسياق المصري وتحديد أنواع المعوقات المختلفة وكيفية التغلب عليها.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين عرض نتيجة عملهم على باقي المجموعات على ورق قلاب.</p> <p>✳ اعط فرصة لباقي المجموعات طرح أسئلة استيضاحيه فقط دون النقد أو التعليق واطلب من المجموعة العارضة الإجابة على الأسئلة.</p> <p>✳ اطلب من باقي المجموعات العرض بنفس الطريقة.</p>
١٥ ق	نشاط (٤) المجالات العامة للتغيير	<p>✳ وضح للمشاركين أن التغيير يتضمن إما عمل أشياء جديدة أو عمل الأشياء بطرق جديدة.</p> <p>✳ وضح للمشاركين أن المناقشة السابقة خلال اليوم أوضحت أن التغيير لا يأتي بسهولة وأن القائد لابد أن يدير هذا التغيير حتى يحقق النتائج المرجوة منه.</p> <p>✳ اطرح على المشاركين سؤال "ماذا يمكن أن يفعل القائد لمساعدة الأفراد على تقبل ودعم التغيير؟"</p> <p>✳ اعط فرصة لبعض المشاركات الفردية من المشاركين.</p> <p>✳ اعرض شريحة مجالات دعم التغيير على المشاركين واعط فرصة للمشاركين</p>

المدة	التشاطر	الخطوات
١٥ ق	نشاط (٥) كيف نقود التغيير	لإبداء آراءهم وأسئلتهم في المجالات المختلفة. * وزع ورقة عمل "كيف نقود التغيير". * اطلب من المشاركين قراءتها وعمل إعلان قصير لمحتواها فيما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة بحيث تغطي النقاط الهامة وتكون واضحة وجذابة. * اطلب من المشاركين إعطاء أمثلة عملية لكل خطوة وكيف يمكن أن تساعد في إحداث التغيير.
30 دقيقة	نشاط (٦) التأمل	* اطلب من المشاركين أن يفكروا في الأنشطة المتنوعة التي شاركوا فيها خلال هذا اليوم. * اسأل المشاركين ما يلي : * ما أهم الموضوعات التي ناقشناها في إدارة التغيير؟ * ما أنواع الاستجابة للتغيير؟ * ما معوقات التغيير وكيف يمكن التغلب عليها؟ * كيف يمكن أن تساعد أنشطة اليوم في تطبيقات المديرية على مستوى المدرسة؟
30 دقيقة	نشاط (٧) التقويم والتغذية المرتدة	* اطلب من كل المشاركين وبصورة فردية الإجابة على ورقة العمل " تقييم اليوم" * قم بتجميع ورقة العمل حتى يمكنك تحليلها والاستفادة منها في اليوم التدريبي الأخير.

اليوم الخامس: القوانين الإدارية الهامة لمدير المدرسة وخطة التنمية المهنية

أهداف اليوم: مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادرين على أن:

- ✿ يتعرف القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة مثل ١٥٥ و ٩٣ .
- ✿ يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
- ✿ يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها
- ✿ يحدد مهارتين قياديتين تعتقد أنه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما
- ✿ يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.

أجندة اليوم:

الجلسة	الزمن
الجلسة (١) :القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة.	١٢٠ دقيقة
الجلسة (٢) : خطة التنمية المهنية.	١٥٠ دقيقة
الجلسة (٣) : تقييم وإداريات ورشة العمل.	٩٠ دقيقة

الجلسة الأولى : القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة

اليوم	الخامس	الزمن	١٢٠ دقيقة
الجلسة	الأولى	موضوع الجلسة	القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة

الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

١.	يتعرف القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة مثل ١٥٥ و ٩٣ واللائحة التنفيذية لقانون ١٥٥.
----	---

المواد:

١.	أوراق عمل.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.
٣.	ورقة Flip Chart مدون عليها مسبقاً أهداف الدورة التدريبية ككل.

الإعداد:

١.	نسخ من قانون ١٥٥ و ٩٣ واللائحة التنفيذية لقانون ١٥٥ - ورقة مقارنة بين قانوني ١٥٥ و ٩٣.
٢.	اقرأ جيداً قانون ١٥٥ و ٩٣ واللائحة التنفيذية لقانون ١٥٥

المدة	التشاط	الخطوات
٣٠ ق	نشاط (١) تقديم اليوم	<p>✳ ابدأ اليوم بمراجعة لما تم التعرف عليه خلال الأيام السابقة عن طريق الطلب من كل مشارك أن يحدد نقطة استفادها من جلسات العمل السابقة وأن يكتب سؤال عن هذه النقطة ويسلمها لك.</p> <p>✳ اخلط بطاقات الأسئلة.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين أن يقوموا بسحب ورقة والإجابة عن السؤال الموجود بها.</p> <p>✳ استمر في هذا العمل فترة النشاط.</p>
١٠ ق	نشاط (٢) أهداف اليوم	<p>✳ اعرض شفافية / ورقة القلب التي دونت عليها أهداف اليوم مسبقاً أمام المشاركين وقم بمراجعتها معهم.</p>
٩٠ ق	نشاط (٣) القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة	<p>ابدأ الجلسة بسؤال المشاركين عن أهم القوانين الإدارية التي يحتاج إليها مدير المدرسة.</p> <p>✳ اجمع استجابات المشاركين على ورق قلب.</p> <p>✳ اخبر المشاركين أن هناك الكثير من القوانين التي يحتاج إليها مدير المدرسة ولكننا سوف نقتصر في الورشة الحالية على قانوني ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ و ٩٣ لسنة ٢٠١٢ واللائحة التنفيذية لقانون ١٥٥.</p> <p>✳ وزع على المشاركين نسخة من قانوني ١٥٥ و ٩٣ واللائحة التنفيذية لقانون ١٥٥.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين العمل في مجموعات لقراءة القانونين واللائحة التنفيذية لقانون ١٥٥.</p> <p>✳ اطلب من كل مجموعة أن تحدد التغيرات التي حدثت في القانون ١٥٥ بعد صدور القرار ٩٣ ومدى تأثيرها عليه كقائد مدرسة.</p> <p>✳ وزع على المشاركين اللائحة التنفيذية لقانون ١٥٥.</p> <p>✳ اطلب من المشاركين أن يحددوا قائمة بمتطلبات الترقية في الوظائف القيادية وان يكتبوها على ورق قلب.</p> <p>✳ اطلب من كل مجموعة أن تقوم بعرض قائمة المتطلبات على أن تكتبها على ورق قلب وأن تقوم كل مجموعة بذكر المتطلبات الناقصة ولا تكرر ما سبق ذكره.</p> <p>✳ علق ورقة المتطلبات للترقي والتي تم الاتفاق عليها بين المشاركين في مكان ظاهر ونبه المشاركين إلى أننا سوف نستخدم هذه المتطلبات في الجلسة القادمة.</p>

المدة	النشاط	الخطوات
١٠ ق	نشاط (٤) غلق الجلسة	اغلق الجلسة بمراجعة سريعة لمحتويات قانونى ١٥٥ و ٩٣ والهدف منهما ومتطلبات الترقى والتغييرات التى حدثت بين القانونين.

الجلسة الثانية : خطة التنمية المهنية

اليوم	الخامس	الزمن	١٥٠ دقيقة
الجلسة	الثانية	موضوع الجلسة	خطة التنمية المهنية

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:

١.	يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
٢.	يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها
٣.	يحدد <u>مهارتين</u> قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.
٤.	يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.

□المواد:

١.	أوراق عمل.
٢.	Flip Chart و أقلام ماركر.
٣.	ورقة Flip Chart مدون عليها مسبقاً أهداف الجلسة التدريبية.

✍الإعداد:

١.	مراجعة الأيام السابقة في الدورة التدريبية وما تم تقديمه من موضوعات.
----	---

خطوات سير الأنشطة:

المدة	التشاط	الخطوات
١٠ ق	نشاط (٢) أهداف اليوم	✳️ ضع ورقة القلاب التي دونت عليها أهداف الجلسة مسبقاً أمام المشاركين وقم بمراجعتها معهم.
١٠ ق	نشاط (٢) مراجعة البرنامج التدريبي	قم بمراجعة ما تم تقديمه في البرنامج التدريبي خلال الأيام السابقة ويمكن استخدام الأهداف التدريبية لورشة العمل بحيث تعرضها على المشاركين وتحدد أي من هذه الأهداف تم تحقيقها وإلى أي درجة تم هذا التحقق.
٦٠ ق	نشاط (٣) مهارات متمكن منها	اخبر المشاركين أننا ندعوك في هذا النشاط للتأمل في خبراتك خلال الأيام السابقة وتحديد أعلى ثلاث مهارات قيادية تعتقد أنك متمكن منهما. استخدم ورقة العمل "التأمل الذاتي في المهارات القيادية". نريد منك و بصورة فردية أن تفكر وأن تتأمل في مهاراتك الخاصة وتحدد: ✳️ ٣ مهارات اكتسبتها بشكل جيد أثناء ورشة العمل. ✳️ الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة. ✳️ جمع نسخ من ورقة العمل بعد إكمالها من المشاركين.
٦٠ ق	نشاط (٤) مهارات تحتاج إلى التطوير	اخبر المشاركين أننا ندعوك في هذا النشاط للتأمل في خبراتك خلال الأيام السابقة وتحديد مهارتين قياديتين تعتقد أنك تحتاج إلى تطويرها. استخدم ورقة العمل "التأمل الذاتي في المهارات القيادية". نريد منك و بصورة فردية أن تفكر وأن تتأمل في مهاراتك الخاصة وتحدد: ✳️ مهارتين تحتاجان إلى التطوير. ✳️ الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير المهارة.
30 دقيقة	نشاط (٥) التقويم والتغذية المرتدة	✳️ اطلب من كل المشاركين وبصورة فردية الإجابة على ورقة العمل "تقييم اليوم" ✳️ قم بتجميع ورقة العمل حتى يمكنك تحليلها والاستفادة منها في البرامج التدريبية التالية.

الجلسة الثالثة : تقييم وإداريات ورشة العمل.

اليوم	الخامس	الزمن	٩٠ دقيقة
الجلسة	الثالثة	موضوع الجلسة	الاختبار وإداريات الورشة.

✓الأهداف: مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:

١.	يجيب على اختبار تقييم الدورة.
----	-------------------------------

□المواد:

١.	اختبار تقييم الورشة.
٢.	إخلاء الطرف وشهادات الورشة.

خطوات سير الأنشطة:

الخطوات	النشاط	المدة
<p>✳️ وزع على المشاركين تقييم ورشة العمل وشجعهم للإجابة على الأسئلة.</p> <p>✳️ اتح وقت لتنفيذ الإداريات الخاصة بالورشة مثل توزيع إخلاء الطرف وشهادات الورشة.</p> <p>✳️ اشكر المشاركين على حسن الحضور والمشاركة في أعمال الورشة.</p>	<p>نشاط (١)</p> <p>تقييم الورشة</p>	٩٠ق

العروض التقديمية



Logo of the Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia, and the National Center for Quality Improvement in Education.

أجندة اليوم

الجلسة	الزمن
الجلسة 1 : التعرف و أهداف التدريب	120 دقيقة
الجلسة 2 : نواتج التعلم والمدرسة الفعالة	120 دقيقة
الجلسة 3 : جودة التعليم	120 دقيقة

4

Logo of the Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia, and the National Center for Quality Improvement in Education.

أهداف اليوم

- مع نهاية اليوم سوف يقوم المشاركون بـ:
- التعرف على المشاركين الآخرين.
- التعرف على الأهداف العامة لورشة العمل.
- الاتفاق على قواعد العمل خلال الورشة.
- استنتاج الأهداف المختلفة للتعليم.
- التعرف على نواتج التعلم.
- استنتاج المجالات الرئيسة لنواتج التعلم.
- التفريق بين مجال الرينة المعرفية للمواد الدراسية و المجالات العامة و المجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها.
- التعرف على المدرسة الفعالة.
- التعرف على مجالات المدرسة الفعالة.
- استنتاج دور القائد التعليمي في تحقيق المدرسة الفعالة.
- تعريف الجودة في التعليم.
- استنتاج متطلبات الجودة.

3

Logo of the Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia, and the National Center for Quality Improvement in Education.

الجلسة الأولى التعرف و أهداف الجلسة

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرأ على أن:
- يتعرف على المشاركين الآخرين.
- يتعرف الأهداف العامة لورشة العمل.
- يتفق على قواعد العمل خلال الورشة.
- يستنتج الأهداف المختلفة للتعليم.

5



لماذا نعلم

“ما هي أهداف التعلم الذي نقوم به في مدارسنا” من وجهة نظر الأطراف التالية:

- التلاميذ (أولاد- بنات)
- أولياء الأمور
- المؤسسات التعليمية
- المجتمع المحيط بالمدرسة

توقعات المشاركين لأهداف ورشة العمل

التوقعات المشتركة

أهداف ورشة العمل

أهداف التعلم

- إعداد جيل من الشباب القادر على تحقيق نهضة علمية وصناعية للبلاد
- إيجاد فرص لتحسين مستوى المعيشة
- إعداد جيل من الشباب القادر على التفكير الحر النقدي وحل المشكلات
- تحقيق المكانة الاجتماعية
- تحقيق النجاح المؤسسي

أهداف التعلم كما حددها قانون التعليم رقم 139 لسنة 1981 أهداف التعليم الأساسي المادة 16 "

التعليم الأساسي يهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ، وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العملية والمهنية التي تتفق وظروف البيئات المختلفة بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى، أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد ليكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعاً وأشار القانون إلى أن هذه المرحلة يجب أن تنظم لكي تحقق الأغراض المرجوه منها .

أهداف الجلسة الثانية

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:
- يُعرف نواتج التعلم.
- يستنتج المجالات الرئيسية لنواتج التعلم.
- يفرق بين مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية و المجالات العامة والمجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها.
- يعرف المدرسة الفعالة.
- يعرف مجالات المدرسة الفعالة.
- يستنتج دور القائد التعليمي في تحقيق المدرسة الفعالة

الجلسة الثانية

نواتج التعلم والمدرسة الفعالة

مكونات نواتج التعلم

1- مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية
2- المجالات العامة
3- المجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها

14

نواتج التعلم

- هي كل ما يتوقع أن يعرفه الطالب ويكون قادراً على أدائه، ويتوقع منه انجازه نتيجة مروره بخبرة تربوية معينة ودراسته لمنهج معين.
- وتعد نواتج التعلم المنتج النهائي للمؤسسة، الذي يظهر في صورة متعلمين يملكون القدر المطلوب من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، والقيم، ويسلكون سلوكاً معيناً بناءً على ما اكتسبوه.

13

مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية

- اللغة العربية.
- اللغة الأجنبية.
- العلوم.
- الرياضيات.
- الدراسات الاجتماعية والتربية الوطنية والمدنية.
- المواد الدراسية الأخرى.

16

مجال البنية المعرفية للمواد الدراسية

- تصف البنية المعرفية للمواد الدراسية معارف، ومهارات، وقيم، واتجاهات الخريج (المستويات المعيارية) في المواد الدراسية المختلفة بنهاية الصف التاسع (مرحلة التعليم الأساسي) وبنهاية الصف الثاني عشر (مرحلة التعليم الثانوي).

15

3- المجالات التي ترغب المؤسسة التعليمية في تحقيقها

- وتتضمن مجموعة المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي ترغب المؤسسة التعليمية في اكسابها للخريج بنهاية مرحلة تعليمية.

18

2- المجالات العامة

- مهارات التفكير.
- المهارات الحياتية وإدارة الحياة.
- التهيئة لسوق العمل وإرتياد المشروعات.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- المواطنة، والهوية الثقافية، والعولمة.
- التعلم طوال الحياة - يتعلم كيف يتعلم.
- القيم الروحية والأخلاقية.
- الفنون الإبداعية.
- التنور البيئي.
- التنور الصحي والرياضي.

17

مجالات المدرسة الفعالة الرئيسية

- القدرة المؤسسية.
- الفاعلية التعليمية.

20

المدرسة الفعالة

- هي المدرسة القادرة على تحقيق الرؤية المستقبلية للتعليم في ضوء معايير الجودة الشاملة .
- هي مدرسة تعلم الطلاب المهارات والمعارف الأساسية وتكسبهم الاتجاهات الإيجابية المتعلقة بالمواطنة، وتتعامل معهم دون تمييز. وتكفل لهم جميعاً فرص تعليمية متميزة ومتكافئة، وتنطلق من أن جميع التلاميذ يمكنهم أن يتعلموا كل ما يقدم لهم . والوصول إلى درجة الإتقان والتميز .
- هي مدرسة تكفل لجميع العاملين بالمدرسة فرص المشاركة والعمل الفريقي والتعاون المثمر . كما تكفل فرص المشاركة المجتمعية الفعالة للمجتمع المحلي المحيط بها .
- وهي التي تهدف في كل أنشطتها التربوية إلى تحقيق مبدأ التعلم للتميز والتميز للجميع .

19

مجالات المدرسة الفعالة
الفاعلية التعليمية

- المتعلم
- المعلم
- المنهج الدراسي
- المناخ التربوي

22

مجالات المدرسة الفعالة
القدرة المؤسسية

- رؤية المؤسسة ورسالتها
- القيادة والحوكمة
- الموارد البشرية والمادية
- المشاركة المجتمعية
- ضمان الجودة والمساءلة

21

أهداف الجلسة الثالثة

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:
- يعرف الجودة في التعليم.
- يستنتج متطلبات الجودة.

24

الجلسة الثالثة
جودة التعليم

23

الجودة الشاملة في التعليم

- تعرف الجودة الشاملة في التعليم بالفلسفة الإدارية اللازمة للتطوير المستمر لكل نظم الأداء، الوظيفي والأكاديمي للمدرسة، اعتماداً على: القيادة، وإدارة جودة التمويل، التعبير عن الرؤى والأهداف، وعمليات التقييم، والرقابة والتطوير، والتصميم وتحسين جودة المنتج التربوي، المشاركة الجماعية، ونظم الدافعية، والمكافآت، والتركيز على العملاء.

الموضوعات التدريبية التي تم التعرض لها

- أهداف التعليم.
- نواتج التعليم وعلاقتها بأهداف التعليم.
- المدرسة الفعالة وعلاقتها بأهداف ونواتج التعليم.
- دور القائد التعليمي في ما سبق.

التقويم والتغذية المرتدة

- كل مجموعة تحدد ما يلي:
- أهم موضوع تمت مناقشته خلال اليوم
- 3 معارف جديدة تمت مناقشتها
- 3 مهارات جديدة تمت ممارستها أو مناقشتها
- قيم جديدة تمت مناقشتها
- 3 أسئلة ما زالت تحتاج إلى توضيح ومناقشة أكثر.
- مقترح لتحسين فاعلية التدريب خلال الأيام القادمة.

دور الإدارة المدرسية في تحقيق الجودة

- تحديد رسالة المدرسة، وربط فعاليتها بمتطلبات رؤيتها.
- تبني معايير الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية، من أجل الارتقاء بمستوى أدائها.
- تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع، حتى تصبح شراكة فعالة.
- إتاحة قدر أكبر من اللامركزية والحرية، لتحقيق التطوير والإبداع في جميع مجالات العمل المدرسي.
- تدريب العاملين بالمدرسة على الأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي، وتطبيقات ذلك في المجال المدرسي.
- تعزيز العمل الجماعي في المدرسة.
- تدريب العاملين بالمدرسة على مهارات بناء العلاقات الاجتماعية، سواء داخل المدرسة أو خارجها واعتبار ذلك من مكونات وتأهيل الكوادر البشرية بها.

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادرين على أن:

- يعرف القيادة.
- يعرف أنماط القيادة.
- يحدد العناصر المؤثرة في القيادة.
- يحدد نمط قيادته/قيادتها ذاتياً.
- يحدد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة.
- يربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة.
- يختار نمط القيادة المناسب للمهمة.
- يقارن بين السلطة والقوة.
- يحدد مصادر القوة في المؤسسة التعليمية.
- يطبق مهارات القيادة في إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية.

اليوم الثاني

القيادة والإدارة

أهداف الجلسة

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:
- يعرف القيادة.
- يعرف أنماط القيادة.
- يحدد العناصر المؤثرة في القيادة.
- يحدد نمط قيادته/قيادتها ذاتياً.

الجلسة الأولى

القيادة

• في مجموعتك اكتب تعريف للقيادة لا يزيد على 15 كلمة.

ما المقصود بالقيادة

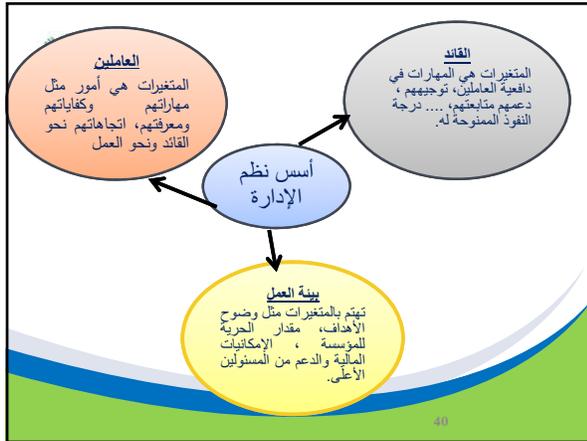
• ما العناصر المشتركة في جميع التعريفات؟

تعريف القيادة

- «عملية تغيير اجتماعي يتولى فيها شخص قيادة مجموعة من أجل تحقيق هدف مشترك» (شميرز 1997)
- «تنظيم مجموعة من الناس لتحقيق هدف مشترك» (نورثهاوس 2007)
- «شخص يقود مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف وتوجيه مؤسسة لتكون أكثر تماسكاً ووحدة»
- «عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة وأن كل فرد يؤدي دوره بكفاءة عالية» (نيري بيخ)
- «القدرة على التأثير في الآخرين عن طريق التواصل معهم وتوجيههم للوصول إلى هدف معين» (كونتر)

العلاقة بين التعريفات وبين عمل مدير المدرسة؟

قائد
مجموعة
هدف مشترك
تحقيق هدف/تحسين أداء أفراد أو مؤسسة.



أمثلة لما يمكن أن يكون هدف مشترك على مستوى المدرسة.

أهداف الجلسة

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:
- يحدد مزايا وعيوب أنماط القيادة المختلفة.
- يربط بين أنماط القيادة والعمل على مستوى المدرسة
- يختار نمط القيادة المناسب للمهمة

الجلسة الثانية

أنماط القيادة

الجلسة الثالثة

السلطة والقوة

44

مزايا وعيوب أنماط القيادة.

43

ما الفرق بين السلطة والقوة؟

46

أهداف الجلسة

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:
- يقارن بين السلطة والقوة
- يحدد مصادر القوة في المؤسسة التعليمية
- يطبق مهارات القيادة في إصلاح منظومة القوة داخل المؤسسة التعليمية

45

السلطة

- حق إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات وفرض الطاعة.
- حق ممنوح من شخص أو مؤسسة للتصرف بطريقة محددة.

48

القوة هي

- القدرة على التصرف وإحداث أثر.
- امتلاك السيطرة والتأثير على الآخرين.

47

هل تتطابق خطوط القوة والسلطة داخل المؤسسات؟

50

بعض مصادر القوة في المؤسسة التعليمية

- الوظيفة/السلطة
- الخبرة/المعلومات/المعرفة
- الموارد المادية

51

في مجموعتك

- ما نوع القوة التي يمارسها خالد؟
- ما رأيك بأسلوب المدير حامد؟
- ما الذي تتصح سعاد أن تقوم به وبأية ترتيب؟
- أكمل الحالة وانهيها بالطريقة التي تتسجم مع ما تعتقد أن الحالة ستنتهي إليها.

52

حالة افتراضية

• وصل السيد حامد إلى سن الستين وهو يحال إلى المعاش بعد أن عمل آخر 5 سنوات مديرا لمدرسة التفوق الجديدة ، طبعاً الوكيل خالد سيفتقد هذا المدير الذي كان يترك كل الأعمال بيد الوكيل لدرجة أن زائر المدرسة من رسميين وغير رسميين يعتقد أن الوكيل هو المدير الفعلي، كان خالد مخلصاً في عمله ولا يقصد أن يأخذ دور المدير لكن ثقة المدير به عالية فتترك له حرية التصرف ووضع كل الخيوط في يديه. تم نقل السيدة سعاد مديرة المدرسة المجاورة إلى مدرسة النجاح وأصبحت مديرة لها. أرادت سعاد التعرف على ما للمدرسة وما عليها وما المعلومات والعلاقات التي تتوفر للمدرسة ، طبعاً الكل قال لها أن كل ذلك متوفر لدى الأستاذ خالد، حين سألته عن المعلومات وطلبت أن يدلها على أشياء بالمدرسة بدأ خالد بالتحفظ وعدم التصريح بما يعرف ويعطيها الإجابات غير الكاملة والمضللة أحيانا..... شعرت سعاد أن هناك مشكلة في التعامل مع السيد خالد.

53

اليوم الثالث

مهام القيادة التعليمية

54

التأمل

- أهم موضوع تمت مناقشته خلال اليوم
- 3 معارف جديدة تمت مناقشتها
- 3 مهارات جديدة تمت ممارستها أو مناقشتها
- قيم جديدة تمت مناقشتها
- 3 أسئلة مازالت تحتاج إلى توضيح ومناقشة أكثر.
- مقترح لتحسين فاعلية التدريب خلال الأيام القادمة.

55

الجلسة	الزمن
الجلسة (1) : مهام القيادة التوجيهية.	120 دقيقة
الجلسة (2) : المهارات المطلوبة للقيادة.	120 دقيقة
الجلسة (3) : المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.	120 دقيقة

أهداف اليوم
مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادرين على أن:
<ul style="list-style-type: none"> يعرف مهام مدير المدرسة. يستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد. يحدد المهارات التي يحتاجها القائد داخل المدرسة. يربط بين مهام القائدة التعليمي والمهارات المطلوبة يعرف المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله. يستنتج المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله. يطبق بعض المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.

أهداف الجلسة
مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:
<ul style="list-style-type: none"> يعرف مهام مدير المدرسة. يستنتج العلاقة بين مهام مدير المدرسة ومهارات القائد.

الجلسة الأولى
مهام القيادة التعليمية

ما أهم مهام مدير المدرسة من وجهة نظركم مع إعطاء الأسباب.
--

القيادة
عملية التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية جعل العاملين يصلون إلى أهداف المؤسسة وهم راضين عن ما قاموا به ويشعرون بملكية الانجاز

الجلسة الثانية

المهارات المطلوبة للقيادة

62

بطاقة الوصف الوظيفي لمدير المدرسة

61

ورقة عمل (4)

- " في وجهة نظركم ما هي المهارات التي يجب أن تكون لدى القائد التعليمي؟"

64

أهداف الجلسة

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:
- يحدد المهارات التي يحتاجها القائد داخل المدرسة.
- يربط بين مهام القادة التعليمي والمهارات المطلوبة

63

أهداف الجلسة الثالثة

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادراً على أن:
- يعرف المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
- يستنتج المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.
- يطبق بعض المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله.

66

الجلسة الثالثة

المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

65

التأمل

- أية أنشطة بالتحديد قدمت مهام القيادة التعليمية.
- ما رأيهم في العلاقة بين مهارات القيادة والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة.
- ماذا تعلموا حول تطبيق مهام القيادة في المدرسة ؟
- أية أنشطة بالتحديد يمكن تطويعها حتى يمكن استخدامها في مدرستهم؟

المهارات الإدارية التي يحتاجها قائد المدرسة لإنجاز عمله

1. مهارة التفويض
2. مهارة إدارة الاجتماعات
3. مهارة كتابة التقارير
4. مهارة إدارة الوقت
5. مهارة اختيار المساعدين
6. مهارة التفاوض
7. مهارة إدارة الاتصال

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادرين على أن:

- يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في إدارة التغيير.
- التعرف على معوقات التغيير.
- تصنيف المعوقات التغيير.
- استنتاج كيف يمكن التغلب على معوقات التغيير.
- معرفة طرق التغلب على مقاومات التغيير .
- معرفة ما يلزم القيام به لتنفيذ التغيير.
- استنتاج المجالات العامة للتغيير.

اليوم الرابع

ادارة التغيير

الجلسة الأولى

التأمل في عملية التغيير

أجندة اليوم

الجلسة	الزمن
الجلسة (1) : التأمل في عملية التغيير	120 دقيقة
الجلسة (2) : مقاومة التغيير	120 دقيقة
الجلسة (3) : ادارة التغيير بفاعلية	120 دقيقة




اذكر أهم تغيير عاصرته خلال الحقبة الماضية

74




أهداف الجلسة

مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

- يقدر التغيير كجزء من الحياة ويفهم دوره في إدارة التغيير

73




أهداف الجلسة

مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

- التعرف على معيقات التغيير .
- تصنيف المعوقات للتغيير .
- استنتاج كيف يمكن التغلب على معيقات التغيير .

76

الجلسة الثانية

مقاومة التغيير

75




الأسئلة

- هل كانت حنان على صواب حين قررت تطبيق ما تعلمته في الدورة في أول يوم تعود به من الدورة؟
- ما الدوافع عند كل الأشخاص الذين كان موقفهم سلبيا من ممارسات حنان لأسلوب مختلف؟
- كيف كان يمكن لحنان أن تتصرف حتى لا تلقى هذا المستوى من الرفض؟
- ما دور المدير في هذا الموقف؟ وهل عمله كان صائبا؟ وما الذي دفعه ليتصرف بحيادية؟
- لو كنت الشخص الذي يدافع عن حنان ما الذي تقول؟

78




(عملية التغيير)

- قراءة الموقف الافتراضي

77

أسباب محتملة لمقاومة التغيير

- معوقات وجدانية واتجاهات
- معوقات عملية
- غياب الدافعية
- غياب المعلومات
- مواقف مبدئية
- معوقات تنظيمية
- وجود مبررات منطقية

80

أنماط الاستجابة للتغيير

- الرفض علنا
- الداعم والمؤيد
- مقاوم خفي
- الداعم المحتمل (لم يصرح بتأييده)
- الحيادي

79

أهداف الجلسة الثالثة

- مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:
- معرفة طرق التغلب على مقاومات التغيير.
- معرفة ما يلزم القيام به لتنفيذ التغيير.
- استنتاج المجالات العامة للتغيير.

82

الجلسة الثالثة

• ادارة التغيير بفاعلية

81

المجالات العامة للتغيير

- المعرفة
- النمذجة
- التطبيق والممارسة
- التغذية الراجعة والمتابعة
- الدعم

84

كيف يقوم القائد بإحداث عملية التغيير

- الموضوع الأول: قررت وزارة التربية والتعليم تطبيق التقييم الشامل في المدارس، قامت الوزارة بإرسال التعليمات والنماذج الخاصة، تم استدعاء المدراء لورشة عمل مدة يوم أو يومين حول الموضوع ، .
- الموضوع الثاني : أظهرت نتائج دراسة شملت طلاب المدرسة أن هناك ضعفا كبيرا في مستوى الفهم القرآني وفي الكتابة لدى طلاب المدرسة.

83

التأمل

- أية أنشطة بالتحديد قدمت مهام القيادة التعليمية.
- ما رأيهم في العلاقة بين مهارات القيادة والمهام التي يقوم بها مدير المدرسة.
- ماذا تعلموا حول تطبيق مهام القيادة في المدرسة ؟
- أية أنشطة بالتحديد يمكن تطويعها حتى يمكن استخدامها في مدرستهم؟

كيف نقود التغيير

- الخطر في عملية التغيير،
- اعلم كل الزملاء عن الوجهة والهدف الحقيقي للتغيير وعن المكاسب التي ستترتب عليه للأفراد والمؤسسة
- احرص على تجميع أكبر عدد من الأفراد للعمل ضمن فرق ولا تعتمد فقط على مجموعة قليلة من الأشخاص المتحمسين.
- لا تستعجل في تكوين أنماط راسية داخل المدرسة (اجعل جمع الفرق تشعر بأن لها ولما تقوم به وتؤديه وزنا مهما للعمل ، وإلا فإن الناس سترغب أن تتجمع حول ما تراه أنت مهما وترتك الباقي رغم ضرورته للعمل.
- ابدأ بالناس الذين لديهم طاقة عالية ومستعدون للتغيير ، لأنهم سيصبحون أمثلة إيجابية للآخرين.
- اعد أسلوب التغذية الراجعة الإجرائية بمعنى أن تقود التغذية الراجعة إلى أفعال وإن لا تكون مجرد عبارات عامة تنسى مع الأيام.
- تعامل مع الأولويات بعروية وليكن لديك دوما استعداد لتغيير ترتيبها حسب مجريات الأمور، تذكر أنك تقود تغيير ولا تمارس روتيناً عادياً في العمل.
- دائما شجع المتطوعين للعمل والذين يقترحون أنفسهم.
- عند تعيين قيادات للفرق لا تتدخل في عملهم أو في التفاصيل امنحهم فرصة للعمل والتجريب وسيعودون لك بالنتائج أو بالأضلة وعندها تساعدكهم.
- سهل عملية الاتصال والتواصل
- قدم التغذية الراجعة التي ترغ المعنويات، تحدث عن النجاحات رغم قلتها في البداية

أهداف اليوم

مع نهاية اليوم يكون المشاركون قادراً على أن:

- يتعرف القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة مثل 155 و 93 .
- يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
- يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها
- يحدد مهارتين قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.
- يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.

اليوم الخامس

القوانين الإدارية الهامة لمدير المدرسة وخطة التنمية المهنية

الجلسة الأولى

القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة

أجندة اليوم

الجلسة	الزمن
الجلسة (1) : القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة	120 دقيقة
الجلسة (2) : خطة التنمية المهنية	240 دقيقة




- اقرأ القرارين 155 و 93 واللائحة التنفيذية لقانون 155
- حدد التغييرات التي حدثت في القانون 155 بعد صدور القانون 93 ومدى تأثيرها عليك كقائد مدرسة.
- حدد قائمة بمتطلبات الترقى في الوظائف القيادية
- اكتب المتطلبات على ورق قلاب.

92




أهداف الجلسة

مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

- يتعرف القوانين المهمة لعمل مدير المدرسة مثل 155 و 93 واللائحة التنفيذية لقانون 155 .

91




أهداف الجلسة

مع نهاية الجلسة يكون المشاركون قادرين على أن:

- يحدد أعلى ثلاث مهارات قيادية متمكن منها.
- يقترح الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة المتمكن منها
- يحدد مهارتين قياديتين تعتقد انه بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين فيهما.
- يحدد الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير مهاراته.

94




الجلسة الثانية

خطة التنمية المهنية

93




مهارتين قياديتين

تعتقد أنك تحتاج إلى تطويرهما

حدد:

- مهارتين تحتاجان إلى التطوير.
- الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتطوير المهارة

96




أعلى ثلاث مهارات قيادية

حدد:

- 3 مهارات اكتسبتهما بشكل جيد أثناء ورشة العمل.
- الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتوظيف المهارة.

95



الأكاديمية المهنية للمعلمين
Professional Academy for Teachers

